

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUM
KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA TOPLUMSAL
CİNSİYET EŞİTLİĞİNE POSTHÜMANİST BİR
YAKLAŞIM

Serra AKÇAY

2501200815

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Alev ASLAN

İSTANBUL – 2025

ÖZ

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUM KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİNE POSTHÜMANİST BİR YAKLAŞIM

SERRA AKÇAY

Sürdürülebilirlik, çevresel, ekonomik ve sosyal faktörlerin bir arada ele alındığı, bugünün kaynaklarının ihtiyaç oranında kullanılması, korunması ve geliştirilmesiyle birlikte geleceğin kaynaklarının korunmasını ve oluşturulmasını amaçlayan bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Kurumlar, kurumsal vatandaş rolü çerçevesinde sürdürülebilirlik hedeflerine bağlılıklarını aksiyonları aracılığıyla göstererek ve raporlama yaparak çevreye ve topluma karşı sorumlu hareket etmektedir. Bu sürdürülebilirlik hedeflerinden biri de kurumsal sosyal sürdürülebilirlik kapsamına giren toplumsal cinsiyet eşitliğidir. Bu araştırmanın konusu, kurumsal sosyal sürdürülebilirlik stratejileri bağlamında toplumsal cinsiyet eşitliğidir. Diğer yandan çalışma bu konuya posthümanist bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Kurumsal sosyal sürdürülebilirlik, kurumların ekonomik hedeflerine ulaşırken çevresel ve sosyal fayda sağlayacak şekilde hareket etmesi olarak tanımlanabilir. Toplumsal cinsiyet eşitliği, herkes için adalet ve fırsat eşitliğini sağlamak anlamına gelmektedir. Posthümanizm ise insan-merkezci düşünme biçimini sorgulayan ve insan dışındaki varlıkların (doğa, diğer türler vb.) insandan ayrı ele alınamayacağını savunan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, kurum içinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kurumların kurumsal hesap verebilirlik, şeffaflık, etik, çeşitlilik ve kapsayıcılığı içeren bir kurum kültürü aracılığıyla mümkündür. Kurum kültürü, bir kurumun paylaşılan değerleri, tutumları ve davranışları bütünüdür; bu değerler, kurum içi iletişimini, karar alma süreçlerini, iş yapış şekillerini ve çalışma ortamını etkilemektedir. Bu çalışma, 2023 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yer alan Türk kurumlarının toplumsal cinsiyet eşitliği taahhütlerini kurumsal kültürlerine nasıl entegre ettiklerini ve çalışanların bu kurumsal kültürü iş yerinde **nasıl** deneyimlediklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. 2023 yılında Türkiye'de Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Endeksine giren kurumlar, Akbank, Beko, EnerjiSa Enerji, Ford Otomotiv, Sabancı Holding, Migros, QNB Finansbank, Garanti BBVA, Türkiye İş Bankası, Tüpraş, Vakıfbank, Yapı Kredi olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında, bu kurumların İnsan Kaynakları ve diğer departmanlarında çalışan profesyonelleriyle derinlemesine görüşme yapılmıştır. Toplanan veriler, nitel veri analizinde sıklıkla kullanılan içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Görüşme kayıtlarından elde edilen ifadeler, MAXQDA yazılımı kullanılarak tema, kategori ve kodlar doğrultusunda sınıflandırılmış ve veriler sistematik bir şekilde analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, kurumların sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını kurum kültürlerine entegre etmekte ilerleme kaydettikleri; ancak bu politikaların deneyimlenmesinde toplumsal cinsiyet temelli kapsayıcılığın ve kesişimsellik anlayışının henüz yeterince yerleşmediği ve fırsat eşitliği ile kapsayıcılığa yönelik bir çalışma ortamı sağlamak için konu kapsamında önceliklendirme yapılarak daha fazla çaba harcanması gerektiği; raporlamalar, endeksler ve regülasyonların bu noktada önemli araçlar olduğu görülmektedir. Posthümanizm çerçevesinde, insan, teknoloji ve doğanın da dahil olduğu daha kapsayıcı ve sürdürülebilir bir toplumsal yapı hedeflenmelidir.

Anahtar Kelimeler: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Posthümanizm, Kurum Kültürü, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

ABSTRACT

A POSTHUMANIST APPROACH TO GENDER EQUALITY IN THE CONTEXT OF CORPORATE SUSTAINABILITY AND CORPORATE CULTURE

SERRA AKÇAY

Sustainability is considered an approach that addresses environmental, economic, and social factors together, aiming to use, preserve, and develop current resources in a way that ensures the protection and creation of resources for the future. Within the framework of corporate citizenship, organizations demonstrate their commitment to sustainability goals by taking action and reporting, acting responsibly toward the environment and society. One of these sustainability goals is gender equality, which falls under the scope of corporate social sustainability. The topic of this research is gender equality within corporate social sustainability strategies. This study examines the topic from a posthumanist perspective. Corporate social sustainability refers to organizations acting in a way that provides environmental and social benefits while achieving their economic objectives. Gender equality means ensuring justice and equal opportunities for all. Posthumanism is an approach that questions anthropocentric thinking and argues that non-human entities (such as nature, other species, etc.) cannot be treated separately from humans. In this context, achieving gender equality in the workplace is possible through a corporate culture that includes corporate accountability, transparency, ethics, diversity, and inclusion. Corporate culture consists of shared values, attitudes, and behaviors within an organization; these values affect internal communication, decision-making processes, ways of working, and the working environment. This study aims to explore how organizations operating in Türkiye, which are included in the 2023 Bloomberg Gender Equality Index, integrate their gender equality commitments into their corporate culture and how employees experience this culture in the workplace. The organizations included in the 2023 Bloomberg Gender Equality Index in Turkey are Akbank, Beko, EnerjiSa Enerji, Ford Otomotiv, Sabancı Holding, Migros, QNB Finansbank, Garanti BBVA, Türkiye

İş Bankası, Tüpraş, Vakıfbank, and Yapı Kredi. In-depth interviews were conducted with professionals working in Human Resources and other departments of these organizations. The collected data were analyzed using content analysis, a method frequently used in qualitative data analysis. Data were classified by themes, categories, and codes using MAXQDA software, and the data were systematically analyzed. As a result of the analysis, it has been determined that although organizations have made significant strides in integrating sustainability and gender equality policies into their corporate cultures, gender-based inclusivity and intersectional understanding remain insufficiently embedded in the practical application of these policies. Additionally, the findings underscore the necessity of prioritizing these issues and dedicating further efforts to creating a work environment that promotes equal opportunities and inclusivity. Moreover, the importance of utilizing reporting mechanisms, indices, and regulations as key tools in this process has been highlighted. In the context of posthumanism, the goal should be to create a more inclusive and sustainable societal structure that encompasses technology, nature and humanity.

Keywords: Gender Equality, Corporate Sustainability, Posthumanism, Corporate Culture, Sustainable Development Goals

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde değerli katkıları ve yönlendirmeleriyle tezimin anlamlı bir bütün haline gelmesini sağlayan tez danışmanım Doç. Dr. Alev Aslan'a, araştırmam için veri sağlayarak katkıda bulunan kıymetli katılımcılara, tez hazırlık sürecinde her zaman desteklerini esirgemeyen profesyonel mentorlerime ve yönlendirmeleriyle çalışmama destek olan Prof. Dr. Güler Aras'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin posthümanizm, sürdürülebilirlik, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurum kültürü alanlarında çalışan herkes için faydalı olmasını diliyorum.

SERRA AKÇAY

İSTANBUL, 2025

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ VE POSTHÜMANİZM

	<u>Sayfa</u>
1.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik.....	6
1.1.1. 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri.....	9
1.1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları.....	12
1.1.2.1. Çevresel.....	12
1.1.2.2. Ekonomik.....	14
1.1.2.3. Sosyal.....	15
1.1.3. Kuramsal Çerçeve.....	17
1.2. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği.....	21
1.2.1. Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Kavramları.....	21
1.2.2. Feminist Teorilerin Gelişimi.....	24
1.2.3. Kesişimsellik Teorisi.....	26
1.3. Posthümanizm.....	27
1.3.1. Posthümanizm ve Sürdürülebilirlik.....	28
1.3.2. Posthümanizm ve Toplumsal Cinsiyet.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

	<u>Sayfa</u>
2.1. Kurum Kültürü	31
2.1.1. Edgar Schein'in Kurum Kültürü Modeli.....	32
2.1.2. Geert Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi.....	33
2.1.3. Charles Handy'nin Kurum Kültürü Modeli.....	34
2.1.4. Deal ve Kennedy'nin Kurum Kültürü Modeli.....	36
2.1.5. Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Modeli.....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	37
3.2. Araştırma Yöntemi ve Deseni.....	38
3.3. Araştırmanın Tekniği ve Uygulama.....	38
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	38
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları, Geçerliği ve Güvenirliği.....	43
3.6. Tema, Kategori ve Kodlar.....	45
3.7. Bulgular.....	48
TARTIŞMA	82
SONUÇ	89
KAYNAKÇA	94
EKLER	103

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1: Cinsiyet Dağılımı.....	40
Tablo 3.2: Medeni Durum.....	40
Tablo 3.3: Çocuk Sayısı.....	41
Tablo 3.4: Eğitim Durumu	41
Tablo 3.5: Kurumda Çalışılan Yıl Sayısı.....	42
Tablo 3.6: Departman.....	42
Tablo 3.7: Uzmanlık Alanı.....	43
Tablo 3.8: Unvan.....	43

KISALTMALAR LİSTESİ

- DEI** : Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık
UN : Birleşmiş Milletler
ESG : Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetişim
GRI : Küresel Raporlama İnisyatifi
IRRC : Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi
vb. : Ve benzeri
s. : Sayfa
s.s. : Sayfa aralığı



GİRİŞ

Sürdürülebilirlik, sahip olunan kaynakların ve faaliyetlerin gelecek nesillerin ihtiyaçları gözetilerek yönetilmesini ifade eden, giderek daha fazla önem kazanan bir kavramdır. Bu kavram, çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları bir arada ele alarak, bireysel, kurumsal ve devlet düzeyinde hızlı aksiyon alınması gerektiğine işaret etmektedir. Başlangıçta çevresel faktörlere odaklanan sürdürülebilirlik, doğal kaynakların ve çevrenin korunmasını önceliklendirmiştir (Carson, R., 1962; Meadows ve arkadaşları, 1972). Brundtland Raporu ile birlikte bu kavram, “sürdürülebilir gelişme” çerçevesinde, bugünün gereksinimlerini gelecek kuşakların ihtiyaçlarından ödün vermeden karşılayan kalkınma olarak tanımlanmıştır (Brundtland, G.H., 1987). Ekonomik sürdürülebilirlik, kâr odaklı faaliyetlerin toplumsal ve çevresel zarar yaratmadan, sürdürülebilir büyümeyi destekleyecek şekilde yürütülmesi anlamına gelmektedir (Daly, 1996). Sosyal sürdürülebilirlik ise eşitlik, adalet ve kapsayıcılık ilkeleri ile birlikte bireylerin ve dolayısıyla toplumun refahını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu kavram insan haklarına vurgu yaparak eşitsizliklerle mücadeleyi işaret etmektedir (McKenzie, 2004; Littig ve Griessler, 2005; Magis ve Shinn, 2009). Zamanla, sürdürülebilirliğin çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları arasında bütünlük bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşım ile birlikte söz konusu boyutların birbirleriyle olan ilişkilerine de önem verilmeye başlanmıştır (Elkington, J., 1998, s. s. 37-51)

Sürdürülebilirlik, kimseyi geride bırakmadan toplumsal eşitlik, çevresel koruma ve ekonomik büyüme arasında bir denge kurma çabası olarak ifade edilebilir. Ancak bu süreçte, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik bağlamında, önyargıların, kültürel normların ve davranış kalıplarının karar alma süreçlerini etkileyebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Burada önyargı kavramıyla bireyleri belirli davranış kalıplarına yönlendiren sistemik eğilimler ifade edilmektedir. Tüm bunlar, eşitsizlikleri derinleştirebilir ve sürdürülebilir kalkınma çabalarını zorlaştırabilir (Carroll, A. B., 1991, s.s. 39-48; Gentile, 2010).

Kısaca toplumsal cinsiyet, posthümanizm ve kurum kültürü kavramlarını açıklamak gerekirse: Toplumsal cinsiyet, sadece biyolojik değil aynı zamanda

toplumsal ve kültürel bir inşayı ifade etmektedir. Bu kavramı ikili cinsiyet sistemine indirgemek, sınırlayıcı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği bireylerin kimlik ve rollerini toplum içinde özgürce ifade edebilmesi ve herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Eşitlik, toplumsal yapıları dönüştürerek daha adil ve sürdürülebilir bir toplum yaratmanın temel taşlarından biri olarak nitelendirilmektedir (Butler, J., 1990). Posthümanizm kavramı insanın, doğa, teknoloji ve diğer tüm varlıklarla ilişkisini sorgulayan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmakta ve tüm varlıkların etkileşim içinde olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle indirgemeci tanımlar, bu yaklaşıma göre yetersiz kalmaktadır (Braidotti, R., 2013; Haraway, D., 1991, 2016; Barad, K., 2007). Kurum kültürü ise kurumun çalışanlarının ve paydaşlarının zaman içinde öğrendikleri ve paylaştıkları değerler ve inançlar olarak tanımlanmaktadır (Schein, E. H. 2010). Kurum kültürünün, sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği kavramlarıyla derin bir ilişkisi bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Eşitlik, adalet, kapsayıcılık, insan hakları, sosyal sorumluluk, çevrenin ve kaynakların korunması gibi ilkeler, profesyonel iş hayatında bu bağlamda değerlendirilmektedir (Sen, A., 1999; Stiglitz, J.E., Sen, A. & Fitoussi, J.P., 2010). Söz konusu bu kavramlar ile sürdürülebilirlik arasındaki bağı anlamak, toplumsal eşitsizlikleri azaltmak, bütünsel olarak sürdürülebilirliği sağlamak ve ekonomik büyümeyi dengelemek için kritik bir rol oynamaktadır.

Sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişki, literatürde çeşitli perspektiflerden ele alınmış ve bu iki kavramın birbirini desteklediği görülmüştür. Çalışmalar, kurum kültürü, çevresel karar alma süreçleri, çevresel, sosyal, kurumsal yönetim (ESG) ölçümleri, halkla ilişkiler stratejileri ve sosyal sürdürülebilirlik bağlamında toplumsal cinsiyet eşitliğinin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması yönündeki faaliyetlerin, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada etkili olduğu ve bu süreçlerin ölçülebilir raporlamalarla desteklenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Genel olarak, bu kavramların bir arada ele alınmasının, daha adil ve kapsayıcı bir sürdürülebilirlik anlayışını güçlendirdiği belirtilmektedir (Şenkardeş, İ. Ç. G., 2021; Keyvan, S., 2022; Ünüvar, S., 2023; Cho, J. et al., 2021; Gevenoğlu, N., 2015; Akbay, F. A., 2023). Yine çalışmalar sürdürülebilirlik kapsamında, kaynakların yönetiminin büyük öneme sahip

olduğuna; dönüşüm sürecinin verimliliğine ve dağıtım sürecinde adaletin gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Bu doğrultuda, sürdürülebilirliği analiz etme ve ölçme noktasında kapsamlı standartlara ihtiyaç duyulmaktadır (Aras, G. ve Crowther, D., 2008, s.s.: 19-35). İncelenen çalışmalar, literatürde, sürdürülebilirlik, cinsiyet eşitliği ve halkla ilişkiler konularında temel altyapısal görüşler sunmaktadır. Bu çalışma ise sürdürülebilirliğin alt başlıkları arasında yer alan **kurumsal sürdürülebilirlik** ve **toplumsal cinsiyet eşitliği** konularına **posthümanist bir çerçeveye** odaklanmaktadır. Bu tez, posthümanizmi sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet bağlamında daha geniş bir söylemin içine yerleştirerek bu kavramların kesişim noktalarını tartışmayı ve bu bağlamda yeni bakış açıları geliştirmeye odaklanmaktadır.

Çalışma, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik meselesine taahhüt eden ve **2023 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne¹ dahil olan Türk kurumlarının**, bu taahhütlerini kurumsal kültürlerine entegre ettiklerini ve çalışanlar tarafından iş yerinde deneyimlendiğini varsaymaktadır. Çalışmanın temel amacı, 2023 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne dahil olan ve Türkiye'de faaliyet gösteren kurumların, kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri kapsamında sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği taahhütlerini kurumsal kültürlerine nasıl entegre ettiklerini

¹ Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi global standartta olması ve cinsiyet eşitliği alanında raporlamayı teşvik etmesi açısından önem taşımaktadır. Raporlamanın teşvik edilmesi öncelikle şeffaflık ile mümkündür ve sürdürülebilirliğin alt başlıklarından biri olan kurumsal hesap verebilirlik ilkesini beraberinde getirir. Endeks dahilindeki raporlama, gönüllülük esaslıdır. Bu nedenle, kurumların bu endekse girmek için raporlama yapması ve metriklere ulaşma motivasyonu, kurumların cinsiyet eşitliğine verdiği değer açısından önem arz etmektedir. 2023 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksine 54 sektörden 12'si Türk olmak üzere 484 kurum dahil olmuştur. Veriler maddi bir kıyaslama için değer cinsiyet eşitliği uygulamaları ve politikalarının değerlendirilmesi ve teşvik edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Bloomberg, 2023).

ve çalışanların bu kurumsal kültürü iş yerinde nasıl deneyimlediklerini ortaya koymaktır.

Bu çalışma, aşağıdaki sorulara yanıt aramayı hedeflemektedir:

1. Çalışanlar, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sosyal sürdürülebilirlik kavramlarını nasıl tanımlıyorlar? Bu kavramların arasında bir bağ kuruyorlar mı?
2. İncelenen kurumlarda toplumsal cinsiyet eşitliği ve sosyal sürdürülebilirlik stratejileri kapsamında hangi mekanizmalara ve uygulamalar bulunmaktadır?
3. Çalışanlar, incelenen kurumların toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını ve sosyal sürdürülebilirlik stratejilerini nasıl deneyimlemektedir?

Araştırma Yöntemi ve Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmış bir saha araştırmasıdır. Araştırmada, kurum çalışanlarının toplumsal cinsiyet eşitliği taahhütlerinin kurumsal kültüre nasıl yansıdığını ve bu kültürün iş yerinde nasıl deneyimlendiğini anlamak amacıyla **fenomenoloji** (olgubilim) deseni benimsenmiştir. Fenomenoloji, insan deneyimlerini ve bu deneyimlerin bilinçte nasıl oluştuğunu inceleyen bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Husserl, “epoché” kavramıyla, ön yargıları bir kenara bırakıp olayları olduğu gibi görmenin önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, dünyayı insan bilincinin nasıl algıladığını anlamayı amaçlamaktadır (Husserl, E., 1931). Fenomenolojik desen, bireylerin belirli bir olguya dair algılarını ve deneyimlerini anlamaya odaklanır. Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili kurum kültürü ve çalışan deneyimleri birer olgu olarak ele alınmıştır.

Veri Toplama Tekniği

Veriler, çalışanlarla yapılan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bu yöntem, çalışanların kurumsal kültür ve toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarıyla ilgili bireysel algılarını ve deneyimlerini detaylı bir şekilde ifade etmelerine olanak tanıyacaktır. Görüşme soruları, toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları ve uygulamalarının çalışan deneyimlerini ve bu kapsamdaki mekanizmaların nasıl çalıştığını anlamaya yönelik olarak hazırlanmıştır.

Veri Analizi

Toplanan veriler, nitel veri analizinde sıklıkla kullanılan içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Veriler, MAXQDA yazılımı kullanılarak, tema, kategori ve kodlara göre sınıflandırılmış ve veriler sistematik bir şekilde analiz edilmiştir.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurum kültürü bağlamında toplumsal cinsiyet eşitliğine posthümanist bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır ve posthümanizm, kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri ve toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişkiye odaklanması açısından alandaki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Araştırma, 2023 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne girmiş Türkiye'deki kurumların çalışanlarının toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal sürdürülebilirlik metriklerini nasıl deneyimlediklerini ve bu metriklerin raporlama aşamasında kalıp kalmadığını, kurum kültürüne entegre edilip edilmediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Kurumların endekse girme başarılarının, kurum içindeki toplumsal cinsiyet eşitliği ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarıyla ne ölçüde örtüştüğü ve bu uygulamaların günlük iş deneyimlerine nasıl etki ettiği soruları çalışma kapsamında önemli bir yer tutmaktadır.

Tez, üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, sürdürülebilirlik, toplumsal cinsiyet eşitliği ve posthümanizm konularına giriş yapılmıştır ve bu konular posthümanizm bağlamında değerlendirilmiştir. İkinci bölümde, kurum kültürü incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın saha çalışması yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ VE POSTHÜMANİZM

1.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramını ilk olarak çevresel bozulma bağlamında, “Silent Spring” (Sessiz Bahar) isimli kitabında gündeme getiren Carson, kimyasal tarım ilaçlarının toprağa olumsuz yönde etkilerine ve sürdürülebilir uygulamaların gerekliliğine dikkat çekmiş ve çevresel alanda toplumsal hareketlerin oluşumuna ön ayak olmuştur (Carson, 1962).

Toplumsal hareketlerin artmasıyla birlikte gündemde daha çok yer edinmeye başlayan bu kavram, yalnızca çevresel açıdan değil nüfus artışı ve kaynakların kullanımını açısından da ele alınmaya başlanmıştır. Kavram, çevresel bozulmayı, nüfus artışını, kaynakların dengesiz kullanımını ve bu sebeplerin sonucunda ortaya çıkan, insan hayatını etkileyen maddi ve manevi adaletsizlikleri konu almaktadır.

Behrens ve arkadaşları, çalışmalarında bilgisayar modellemesi yöntemi ile sürdürülebilir ekolojik ve ekonomik istikrarın sağlanıp sağlanamayacağını, nüfusun artışının ve sermayenin sürdürülebilir olup olmadığını, üretim ve tüketim ile birlikte artan kimyasal kullanımının ve kirliliğin, dünyanın sürdürülebilirliğini nasıl etkilediğini tartışırken; Erlich, kaynakların eşit dağıtımını konusunda acil eylem planları geliştirerek sürdürülebilir tarım ve nüfus planlaması konusunda yerel olarak herkesin harekete geçmesi gerektiğini, aksi takdirde gezegenin ve dolayısıyla gelecek nesillerin tehlikede olduğunu belirtmektedir (Behrens ve arkadaşları, 1972, s.s. 23-24; Ehrlich, P. R., 1968, s.s. 1-44).

Konunun önem ve bilinirliğinin artmasıyla Senatör Gaylord Nelson, 1970 yılında, Amerika Birleşik Devletlerinde, 22 Nisan’ı “Dünya Günü” ilan etmiş ve konuya ilgi artmıştır (Nelson Earth Day, t.y.).

Küresel olarak ilk kez 1972 yılında Stockholm’de, yine ilk kez ana olarak sürdürülebilirliğe değinen ve çevresel sorunları konu alan Birleşmiş Milletler İnsan ve Çevre Konferansı gerçekleşmiştir. Konferansın ana çıktıları, ekonomik gelişme, çevre ve insanın refah düzeyini ilgilendiren 26 ana maddeyi kapsayan Stockholm Bildirgesi, eylem planı ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı olarak sıralanabilir. Bu program, devletlerin, çevresel alanda ortak paydada hareket etmesine yönelik çalışmaları içermektedir. Konferans sonrasında, 1974 yılında 22 Nisan global olarak “Dünya Günü” ilan edilmiştir. 1980’lerde, sürdürülebilirlik bağlantılı konular hem akademik hem de siyasi düzlemde tartışılmaya devam edilmiştir (United Nations, t.y.).

1987 yılında yayınlanan Brundtland Raporu ile birlikte, konunun önemi daha iyi anlaşılmış; şimdiki ve gelecek nesillerin refahı için çevresel, ekonomik, sosyal olarak dengeyi gözeterek hareket edilmesini öneren “Sürdürülebilir Gelişme” kavramı ortaya çıkmıştır. Kavram raporda, "Bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma" olarak tanımlanmıştır. Rapor, devletler ve kurumlar bazında regülasyona ve küresel işbirliği gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu küresel işbirliğinde, devletlerin yanı sıra kurum politikalarının yeri ve bu politikalara çevresel, ekonomik ve sosyal faktörlerin entegrasyonu, uygulama ve etki değerleri açısından büyük önem taşımakta ve böylece kurumsal sürdürülebilirlik kavramı öne çıkmaktadır (Brundtland Raporu, 1987).

Epstein ve Buhovac (2014:18-22), kurumsal sürdürülebilirliği, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin iş stratejilerine birlikte entegre edilerek uzun vadeli değer yaratması; Dyllick ve Hockerts (2002: 131-132), kurumun gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden bugünkü paydaş ihtiyaçlarını karşılması; Schaltegger, S., ve Wagner, M. (2006: 98), sürdürülebilirlik ilkelerinin temel iş süreçlerine dahil edilerek ekonomik başarının çevresel ve sosyal faktörlerle dengeli olması için çaba göstermesi; Henriques, A., & Richardson, J. (2004), çevresel, ekonomik ve sosyal faktörlerin kurumun karar alma süreçlerine ve kurum kültürüne entegre edilmesi olarak tanımlamıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının hayata geçmesiyle birlikte kurumlar, çevresel, ekonomik, sosyal performans dahilinde çevresel, sosyal ve yönetişimsel

faktörleri, iş yapış şekillerine, politikalarına ve karar alma süreçlerine dahil etmeye başlamıştır. Elkington (1998:37-51), kurumların performanslarını yalnızca karlılık odaklı değil, sosyal ve çevresel etkileri de göz önünde bulundurarak değerlendirmeleri gerektiğini belirtmekte ve sürdürülebilirliğin, paydaşlarla kurulan ortaklıklar aracılığıyla, ortakların tek başlarına ulaşamayacakları hedeflere ulaşmaları için bir platform sağlayacağını savunmaktadır.

Bu değerlendirme yaklaşımının öne çıkmasıyla birlikte yaşanan bir diğer gelişme de 1997 yılında uluslararası faaliyet gösteren Küresel Raporlama İnisiyatifi (GRI)'in kurulmasıdır. GRI, kurumlara, çevresel, ekonomik, sosyal performans dahilinde çevresel, sosyal ve yönetsimsel faktörler altında, paydaşlarına şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda raporlama yapmaları için kılavuz bilgi ve çerçeveler sunmaktadır. Bu noktada 2000'li yıllarda ortaya çıkan "Karbon Ayak İzi" kavramına değinmek yerinde olacaktır. Bu kavram, insan ve kurum faaliyetlerinin iklim değişikliğine, çevreye etkisini ölçmek için kullanılan çevresel değerlendirme faktörlerine örnek olarak verilebilir. GRI'ın yanı sıra 2010 yılında kurulan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) de kurumların performanslarını 3 ana alanda raporlamasını teşvik eden bir kuruluş olarak sürdürülebilirlik alanında faaliyet göstermektedir (Global Reporting Initiative, t.y.).

Sürdürülebilirliğin ve kurumsal sürdürülebilirliğin gündemde kalmaya ve önem kazanmaya devam etmesinin nedenleri arasında gerçekleştirilen konferanslar önem taşımaktadır. Bu kapsamda yukarıda belirtilen Stockholm Konferansının yanı sıra çevre ve kalkınmayı konu alan 1992 Rio "Dünya Zirvesi" (World Summit), Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı ve Gündem 21 raporu; küresel olarak "Yoksulluğun ve açlığın azaltılması, Eğitim, Cinsiyet eşitsizliği, Çocuk ve anne sağlığı, HIV/AIDS, sıtma ve diğer hastalıklarla mücadele, Çevresel sürdürülebilirlik" alanlarındaki sorunlara odaklanan ve "Küresel İşbirliği, Küresel Ortaklık" adı altında 8 hedefin belirlendiği 2000 Binyıl Kalkınma Hedefleri Zirvesi, Binyıl Deklarasyonu ve Binyıl Kalkınma Hedefleri (Millennium Development Goals - MDGs); 1993 Rio zirvesinin devamı niteliği taşıyan ve çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliği konu alan 2002 Johannesburg Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi (World Summit on Sustainable Development - WSSD); 2012 Rio+20 BM Sürdürülebilir Kalkınma

Konferansı ve Gelecek (Future We Want) Raporu; 2015–2030 Afet Riskini Azaltma için Sendai Çerçevesi; 2015 Addis Ababa Kalkınma için Finansman Üzerine Eylem Gündemi; 2015 BM Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi ve 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı; 2015 Paris İklim Anlaşması yer almaktadır (United Nations, t.y.).

1.1.1. 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi, 2015 yılında Birleşmiş Milletler Üye Devletlerince kabul edilen 17 ana hedeften oluşmaktadır. Bu hedefler, gezegenin korunması, insanların refah seviyesinin yükseltilmesi ve ekonomik gelişmenin sürdürülebilir kılınması için kapsamlı bir yol haritası görevi görmektedir. Hedeflerin her birinin sürdürülebilirlik çalışmalarının farklı bir açısını ele alarak bütüncül ve küresel çözümler sunmayı amaçladığı belirtilmektedir (United Nations, t.y.). Hedeflerin başlıkları ve kısa açıklamaları aşağıya eklenmiştir:

1. **“Yoksulluğa Son: Her türlü yoksulluğun, her yerde sona erdirilmesi.**
2. **Açlığa Son: Açlığa son verilmesi, gıda güvenliğinin sağlanması ve besleyiciliğin iyileştirilmesi, sürdürülebilir tarımın teşvik edilmesi.**
3. **Sağlık ve Refah: Herkes için her yaşta sağlıklı yaşamın ve refahının sağlanması.**
4. **Nitelikli Eğitim: Herkes için kapsayıcı ve adil kaliteli eğitimin sağlanması ve yaşam boyu öğrenme fırsatlarının teşvik edilmesi.**
5. **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve tüm kadınlar ve kız çocuklarının güçlendirilmesi.**
6. **Temiz Su ve Sanitasyon: Herkes için su ve sanitasyonun erişilebilirliğinin ve sürdürülebilir yönetiminin sağlanması.**
7. **Erişilebilir ve Temiz Enerji: Herkes için uygun fiyatlı, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye erişimin sağlanması.**
8. **İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme: İstikrarlı, kapsayıcı, sürdürülebilir ekonomik büyümenin, tam ve üretken istihdamın ve insana yakınsır işlerin teşvik edilmesi.**
9. **Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı: Dayanıklı altyapıların inşası, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayileşmenin teşvik edilmesi ve yenilikçiliğin desteklenmesi.**
10. **Eşitsizliklerin Azaltılması: Ülkeler içinde ve arasında eşitsizliklerin azaltılması.**
11. **Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar: Şehirlerin ve insan yerleşimlerinin kapsayıcı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir kılınması.**
12. **Sorumlu Üretim ve Tüketim: Sürdürülebilir tüketim ve üretim kalıplarının sağlanması.**

13. **İklim Eylemi:** İklim değışikliği ve etkileri ile mücadele için acilen eyleme geçilmesi.
14. **Sudaki Yaşam:** Sürdürülebilir kalkınma için okyanusların, denizlerin ve deniz kaynaklarının sürdürülebilir kullanılması ve korunması.
15. **Karasal Yaşam:** Karasal ekosistemlerin korunması, iyileştirilmesi ve sürdürülebilir kullanımının teşvik edilmesi, ormanların sürdürülebilir yönetilmesi, çölleşmeyle mücadele edilmesi, arazi bozunumunun durdurulması ve tersine çevrilmesi ve biyolojik çeşitlilik kaybının durdurulması.
16. **Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar:** Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumların teşvik edilmesi, herkes için adalete erişimin sağlanması ve her seviyede etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumların inşa edilmesi.
17. **Amaçlar için Ortaklıklar:** sürdürülebilir kalkınma için uygulama araçlarının güçlendirilmesi ve küresel ortaklığın canlandırılması.”

Bu çalışmada ise özellikle aşağıda yer alan ana hedefler ve alt hedefler konu edilmektedir:

“5. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve tüm kadınlar ve kız çocuklarının güçlendirilmesi.

Alt Hedef 1: Kadınlara ve kız çocuklarına yönelik her türlü ayrımcılığın her yerde sona erdirilmesi.

Alt Hedef 2: Kamu alanları ve özel alanlarda, bütün kadınlara ve kız çocuklarına yönelik, kadın ticareti, cinsel ve her türlü istismarı da kapsayan şiddetin her türünün ortadan kaldırılması.

Alt Hedef 4: Ücretsiz bakım ve ev işlerinin kamu hizmetleri, altyapı ve sosyal koruma politikalarının sağlanması ve hane ve aile içinde sorumluluğun ulusal açıdan uygun bir biçimde paylaşılmasının geliştirilmesi yoluyla tanınması ve değer görmesi.

Alt Hedef 5: Kadınların siyasi, ekonomik ve sosyal hayatın karar verme süreçlerine tam ve etkin bir biçimde katılımlarının ve kadınlara karar verme mekanizmalarında, her düzeyde lider olabilmeleri için eşit fırsatlar tanınmasının güvence altına alınması.

Alt Hedef 6: Uluslararası Nüfus ve Kalkınma Konferansı Eylem Programı, Pekin Eylem Platformu ve bunların gözden geçirme konferansları sonucunda ortaya çıkan konferans çıktılarına uygun olarak cinsel sağlık ve üreme sağlığı haklarına evrensel erişimin sağlanması.

Alt Hedef 7: Kadınların ekonomik kaynaklara ulaşma, toprak ve diğer mülk türlerine sahip olma ve üzerlerinde kontrol kurabilme, finansal hizmetler, miras ve doğal kaynaklara erişimleri gibi konularda ulusal yasalara uygun olarak eşit haklara sahip olmaları için reformlar yapılması.

Alt Hedef 8: Kadınların güçlenmelerinin ilerletilmesi için özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri olmak üzere etkinleştirme teknolojisinin kullanımının geliştirilmesi.

Alt Hedef 9: Toplumsal cinsiyet eşitliğinin ilerletilmesi ve kadınların ve kız çocuklarının her düzeyde güçlenmeleri için sağlam politikaların ve yasal olarak uygulanabilir mevzuatların kabul edilmesi ve güçlendirilmesi.

8. İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme: İstikrarlı, kapsayıcı, sürdürülebilir ekonomik büyümenin, tam ve üretken istihdamın ve insana yakışır işlerin teşvik edilmesi.

Alt Hedef 1: Kişi başına düşen gelir artışının ulusal koşullara uygun olarak sürdürülmesi ve özellikle en az gelişmiş ülkelerde gayri safi yurt içi hasıladada yıllık en az yüzde 7 oranında büyüme olmasının sağlanması.

Alt Hedef 5: 2030'a kadar gençler ve engelliler de dâhil bütün kadın ve erkeklerin tam ve üretken istihdama ve insana yakışır işlere erişimlerinin sağlanması ve eşit işe eşit ücret ilkesinin tam olarak benimsenmesi.

Alt Hedef 6: 2020'ye kadar işsiz ya da eğitim görmeyen gençlerin oranının önemli ölçüde azaltılması.

Alt Hedef 10: Herkesin bankacılık, sigorta ve finansal hizmetlere erişiminin teşvik edilmesi ve artırılması için yurt içi finansal kurumların kapasitelerinin güçlendirilmesi.

10. Eşitsizliklerin Azaltılması: Ülkeler içinde ve arasında eşitsizliklerin azaltılması.

Alt Hedef 1: 2030'a kadar nüfusun tabandaki yüzde 40 içinde bulunan kesiminin gelirinin ulusal ortalamadan daha yüksek bir oranda, devamlı olarak artmasının ve sürdürülmesinin sağlanması.

Alt Hedef 2: 2030'a kadar yaşa, cinsiyete, engelliliğe, ırka, etnik kökene, dine, ekonomik ya da başka bir statüye bakılmaksızın herkesin güçlendirilmesi ve sosyal, ekonomik ve siyasi olarak kapsanmasının desteklenmesi.

Alt Hedef 3: Ayrımcılığa dayalı yasaların, politikaların ve uygulamaların ortadan kaldırılması ve bu bağlamda uygun mevzuatın, politikaların ve eylemlerin desteklenmesi yoluyla eşit fırsatlar sunulması ve eşitsizliklerin azaltılması.

Alt Hedef 4: Özellikle mali, ücret ve sosyal koruma politikaları olmak üzere politikaların benimsenmesi ve eşitliğin giderek daha çok sağlanması.

Alt Hedef 5: Küresel finans piyasalarının ve kurumlarının düzenlenmesi ve denetlenmesinin geliştirilmesi ve bu tür düzenlemelerin hayata geçirilmelerinin güçlendirilmesi.

Alt Hedef 6: Daha etkili, güvenilir, hesap verebilir ve meşru kurumların var olması için küresel uluslararası ekonomi ve finans kurumlarındaki karar verme süreçlerinde gelişmekte olan ülkelerin daha iyi temsilinin sağlanması ve seslerinin duyurulması.”

Yukarıda belirtilen hedeflerdeki ilerleme durumu Birleşmiş Milletler tarafından takip edilmekte ve resmi internet sitesinde yayınlanmaktadır. Yayınlanan bilgilerden bu tez çalışması kapsamında öne çıkan noktalar aşağıda sıralanmaktadır (United Nations, t.y.).

- “Mevcut hızla yönetici pozisyonlarında cinsiyet eşitliğinin sağlanması 176 yıl sürecektir.

- *Kadınların liderlik rollerinin artırılması ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik yatırımlar ulusal, bölgesel ve küresel düzeyde hayati öneme taşımaktadır.*
- *İş gücü piyasasının kötüleşmesi, işsizlik oranının yükselmesi, dolayısıyla kadınlara yönelik gelir eşitsizliği ve adil ücretin, gençler için ise itibarlı iş fırsatlarının tehlikeye girmesi öngörülmektedir.*
- *Ekonomik büyümeyi destekleyen, sosyal adalet ve kapsayıcı istihdamı odak alan politikaların uygulanması gerekmektedir.*
- *Yaş, cinsiyet, din, ırk veya inanca dayalı ayrımcılık dünya çapında her altı kişiden birini etkilemektedir.*
- *Eğitim ve beceri geliştirme yatırımlarının yapılması, sosyal koruma önlemlerinin uygulanması, ayrımcılıkla mücadele edilmesi, marjinalleşmiş grupları desteklemek gereklidir.”*

1.1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları

Bu bölümde kurumsal sürdürülebilirlik çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarıyla ele alınacaktır.

1.1.2.1. Çevresel Boyutu

Çevresel sürdürülebilirlik, sahip olduğumuz doğal kaynakların kullanımı ile doğrudan ilişkilidir. Rockström ve arkadaşları (2009: 472-475), dünya sistemlerinin istikrarını korumak için hayati önem taşıyan dokuz gezegen sınırını tanımlamaktadır. Bu maddeler, iklim değişikliği, biyolojik çeşitlilik kaybı, toprak kullanım değişiklikleri, su kaynağı kullanımı, okyanus asidifikasyonu, azot ve fosfor döngüleri, hava kirliliği, ozon bozulması ve kimyasal kirlilik olarak sıralanmaktadır. Bu sınırlar, kritik eşikleri aşma ve yıkıcı çevresel etkileri önlemek için sürdürülebilir uygulamalara olan ihtiyacı vurgulamaktadır.

Sürdürülebilirliğin tarihsel gelişimi incelendiğinde, kaynakların sorumlu kullanımının temel bir gereklilik olarak kabul edildiği ve çevresel bozulmayı azaltmak ve önleyebilmek için kapsamlı eylem planlarının uygulanması gerektiği görülmektedir. Ekosistemlerin korunmasını ve yenilenmesini sağlamak için proaktif eylem planlarının geliştirilmesinin yanı sıra doğal sermayenin korunması için de sürdürülebilir uygulamalar kritik önem taşımaktadır (Behrens ve arkadaşları, 1972, s.s. 23-24; Ehrlich, P. R., 1968, s.s. 1-44).

İlk olarak Lloyd (1833) tarafından öne çıkarılan ve ardından Hardin (1968) tarafından tekrar önem kazanan, “Ortak Malların Trajedisi” teorisi, kaynakların müşterek kurallar ve yönetsel gözetim dahilinde kullanılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu teori, kaynak yönetimi söyleminde önemli bir temel teori olarak yer almaktadır. Nobel İktisat Ödül sahibi Ostrom (1990) ise toplulukların kendi müşterek kurallarını koyduğu bir yönetim biçimi ile ekonomik ve çevresel performansın sağlanabileceğini ileri sürerek bu teoriye farklı bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır.

Sürdürülebilir ve refah içinde yaşanabilecek bir dünyaya ulaşmak için ekonomik büyüme, çevrenin korunması, sosyal eşitlik hedeflerinin birbirini desteklemesi gerekmektedir. İlerlemenin yolunun “büyüme” değil “kalkınma” olduğu vurgulanmaktadır (Daly, H. E., 1996, s.s.13-15).

Yalnızca ekonomik olarak iyi bir performans sergileyerek değil çevresel sorumluluklar yerine getirilerek de başarılı ve rekabette üstün bir kurum olmak mümkündür (Esty, D. C. ve Winston, A., 2006).

Ekonomi, çevre bilimi, işletme yönetimi ve mühendislik alanlarını bütünsel olarak ele alan “Doğal Kapitalizm” teorisi, kurumların ve ekonomik sistemlerin, doğal süreçleri taklit ederek verimliliklerini artırabileceğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım yalnızca çevreye değil ekonomik gelişme potansiyelini de vurgulamaktadır. Kurumlar, faaliyetlerini kaynak verimliliğini artırarak, hizmet odaklı bir iş modeline geçerek ve mevcut kaynakların korunmasına ve sürdürülebilirliğine öncelik vererek ekolojik ilkelerle uyumlu hale getirebilmektedir. Doğal sermayeyi yeniden canlandırmak için belirtilen ana unsurlar arasında kaynak kullanımında verimliliğin artırılması ve atık oluşumunu en aza indirmek için döngüsel ekonominin benimsenmesi bulunmaktadır (Hawken, P., Lovins, A., & Lovins, L. H., 1999).

Kurumlar, değer yaratmaya yönelik stratejilerine çevresel ve sosyal faktörleri entegre etmektedir (Hart, S. L., 2005). Porter ve Kramer’in (2011) “Ortak Değer Yaratma” teorisi incelendiğinde, çevresel faktörlerin, kurumun strateji ve operasyonlarına dahil edilmesinin, diğer kurumlarla rekabet ederken avantaj

sağlamasının yanı sıra paydaşlara karşı sorumlu davranışı ve hesap verebilirliği de teşvik ettiği ortaya çıkmaktadır (Porter, M. E. ve Kramer, M.R., 2011).

Sürdürülebilirlik muhasebesi yöntemiyle birlikte kurumlar, ekonomik, çevresel ve sosyal etki performanslarını etkin bir şekilde ölçerek şeffaf raporlama yapabilmektedir (Epstein ve Buhovac, 2014, s.s. 224-259).

Ekolojik krizler ile kapitalist üretim talepleri arasında iç içe bir ilişki bulunmaktadır ve hem sürdürülebilirliği hem de sosyal adaleti sağlamak için yapısal ekonomik reformların yapılması gerekmektedir (Foster, J. B., 2009).

1.1.2.2. Ekonomik Boyutu

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini politika ve operasyonlarına entegre eden kurumların, ekonomik performanslarında pozitif yönde etki olduğu görülmektedir (Orlitzky ve ark., 2003, s.s. 403-441). Bu entegrasyon ile sürdürülebilir finansal performansın yanı sıra risk yönetimi ve inovasyon alanlarında da fayda elde edilebileceği vurgulanmaktadır (Eccles ve Serafeim, 2013, s.s. 4-10).

Risk faktörünü kontrol edebilmek ve en aza indirmek ekonomik sürdürülebilirlik için büyük önem taşımaktadır. Kurumların sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu faaliyetleri, finansal getirileri özellikle uzun vadede artırmaktadır (Lu, W. ve Taylor, M. E., 2016, s.s. 1-15).

Sürdürülebilirliğin tüm boyutları birbiriyle bağlantılıdır ve her biri, bir diğerini destekler niteliktedir. Gangi, F., Mustilli, M., ve Varrone, N. (2018: 110-127), "The impact of corporate social responsibility (CSR) knowledge on corporate financial performance: Evidence from the European banking industry" (Kurumsal sosyal sorumluluk bilgisinin kurumsal finansal performans üzerindeki etkisi: Avrupa bankacılık sektöründen kanıtlar) başlıklı araştırmaları kapsamında 20 Avrupa ülkesinden 72 banka, 2009-2015 yılları arasındaki yedi yıllık bir dönemde incelenmiştir. Araştırma sonucunda kurumsal sürdürülebilirlik çabalarının, vatandaşlık performansı ve kurum itibarı arasında pozitif bir ilişki olması nedeniyle rekabet gücünü artırdığı ortaya çıkmıştır.

Kurumlar, yalnızca karlarını artırmak ile yetinmeyip iyi bir kurumsal vatandaş da olmalıdır. Küresel eğilimler ile birlikte gelen finansal yükümlülüklerle bağlı kalmak, iş yapış şekillerini yeniden yapılandırmayı gerekli kılmıştır. Paydaş yönetimi ve iletişiminin başarısı giderek öne çıkmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, rekabet alanında önemli bir belirleyici olarak yer almaya başlamıştır (D'Amato, A., Henderson, S., & Florence, S., 2009, s.s. 1-3)

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu doğası gereği sosyal boyutu ile iç içedir; çünkü uzun vadeli ekonomik büyüme ve refahın, yoksulluğu ortadan kaldırmadan, daha fazla istihdam olanağı yaratmadan ve o toplumdaki insanların yaşam standartlarını iyileştirmeden gerçekleşmesi mümkün değildir. Ekonomik kalkınma sosyal adaleti ve kapsayıcılığı teşvik ederken, eş zamanlı olarak sosyal istikrar ve refah da ekonomik sürdürülebilirliği desteklemektedir (Elkington, 1998, s.s. 37-51).

Sürdürülebilir kalkınma için tüm boyutların bütünleşik önemi vurgulanmaktadır. Ekonomik sistemlerin iyileşmesi ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için sürdürülebilirliğin tüm boyutlarının bir arada ele alınması önem taşımaktadır (Brundtland, 1987, s. 43 ; Daly, 1996, s. 13-15).

Ekonomik kalkınmayı, bireylerin ve toplumların özgürlükleri ve fırsatlara erişimi konularından ayrı tutmak doğru olmayacaktır. Toplumun sağlık, eğitim, sivil özgürlükler, sosyal adalet, yaşam kalitesi gibi haklarına erişimi, ekonomik kalkınmanın ölçütleri olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, sürdürülebilir bir ekonomik kalkınma sürecinden bahsedilmesi kolay olmayacaktır (Sen, A., 1999; Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2010).

1.1.2.3. Sosyal Boyutu

Sürdürülebilirliğin bütünsel açıdan ele alınması gereken bir konu olduğu aşikardır. Çevresel ve ekonomik boyutların yanında sosyal boyut önemli bir yer teşkil etmektedir. Sosyal boyut olmadan ele alınan sorunlar ve üretilen çözümler eksik kalmaktadır (Agyeman, J. ve Bullard, R. D., 2010, s.s. 33-42)

Kurumsal yönetim, üç paydaş grubu olan sermaye, emek ve yönetim açısından incelenebilir. Kurumsal yönetim, kültürel, hukuksal ve siyasal faktörlere

göre ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Aguilera, R. V., & Jackson, G., 2003, s.s. 447-465).

Çevresel, ekonomik ve sosyal faktörlerin bütünleşik ele alındığı sürdürülebilirlik modelleri toplum etkileşimi, eşitlik, insan hakları ve etik yönetimi gerektirmektedir (Boyer, R., Peterson, N., Arora, P., ve Caldwell, K., 2016, s.s. 1-18).

Etik, sürdürülebilirliğin temel yapı taşları arasındadır ve bir kurumun paydaşlarına karşı en önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır. Sosyal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için etik karar alma, etik davranışlar ve etik regülasyonların gerekliliği, diğer boyutlarda olduğu gibi yadsınamaz bir gerçektir. Etik ikilemlerin üstesinden gelmek için kişilerin sadece farkındalığa değil etik hareket kodlarına ihtiyaçları vardır (Carroll, A. B., 1991, s.s. 39-48; Gentile, 2010).

Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında, küresel gelişmeler, paydaş katılımı, yükselen sosyal beklentiler ile birlikte hayırseverlik, etik, hukuk ve stratejik karar alma süreçleri birlikte ele alınmalıdır. Sosyal sürdürülebilirlik ve kar elde etmek üzerine faaliyetlerin arasında denge kurmak kurumlar için zorlayıcı bir noktadır ve bu zorluğu aşmak için şeffaflık, büyük önem taşımaktadır (Visser, W., 2010).

Ekonomik performansı desteklemek ve kurum itibarı için yapılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve etik karar alma süreçlerini, topluma faydayı kapsayan Etik Kurumsal Sorumluluk arasında da ayırım yapmak gerekmektedir (Smith, N. G., 2003, s.s. 52-76).

Bu noktada kurumsal sürdürülebilirlik ve halkla ilişkilerin arasındaki bağlantıyı kurmak önem taşımaktadır. Burada geçen halkla ilişkiler kavramı Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), paydaş ilişkileri, itibar yönetimi ve sürdürülebilir iletişim stratejileri konularını içine almaktadır. KSS, kurumların toplum üzerindeki etkilerini yönetme ve beklentilere yanıt verme sorumluluğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, KSS uygulamaları halkla ilişkiler stratejileriyle entegre edilerek toplumsal sorumluluk projeleri ve sürdürülebilir uygulamaların teşvik edilmesi ile sağlanmaktadır. Paydaş İlişkileri, kurumların yalnızca hissedar odaklı değil tüm paydaşlarına karşı sorumlu olduklarını ve paydaş yönetiminin önemini tartışmaktadır. Burada paydaşlar, yalnızca

çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, topluluklar olarak değil kurumun faaliyetlerinden etkilenen kişi ya da gruplar olarak tanımlanmaktadır. Kurumun paydaşlara ve paydaşların kuruma etkisi önem taşımaktadır. İtibar Yönetimi ve Sürdürülebilirlik İletişimi, kurumların sürdürülebilirlik çalışmalarının topluma doğru ve etkili bir şekilde duyurulması ve hesap verebilirlik ilkesine bağlı kalarak güvenin güçlendirilmesini kapsamaktadır. Sürdürülebilir İletişim Stratejileri ise halkla ilişkiler yoluyla sürdürülebilirlik konularında farkındalık yaratma ve toplumsal etki sağlama amacı taşımaktadır. Bu konular, sürdürülebilirliğin sosyal boyutunun halkla ilişkiler stratejileri ile bağlantısını ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki rollerini ortaya koymaktadır (Carroll, A., 1991, s.s. 39-48; Freeman, R.E., 1984; Fombrun, C.J. & van Riel, C.B.M., 2004, s.s. 72-75; Morsing, M. & Schultz, M., 2006, s.s. 323-338).

1.1.3. Kuramsal Çerçeve

Meadows ve arkadaşları (1972), Club of Rome'da yayınladıkları çalışmada, doğal kaynakların sınırlı olduğu gerçeği gibi, iktisadi sistemlerin de sınırlarının olması gerektiğini; kontrolsüz nüfus artışı ve kaynak kullanımının önemli sonuçları olabileceğini tartışmaktadır. Çevresel bozulmayı önlemek için gezegensel sınırların kabul edilmesi, tüketimin yönetilmesi, sistemsel önlemler alınması ve politikalar üretilmesi gerekliliği öne çıkmaktadır. Aksi takdirde sürdürülebilirliğin sağlanamayacağı belirtilmektedir.

Kaynak yönetiminin teknolojik gelişmeler ve inovasyon yoluyla yapılması önem taşımaktadır. Ancak buna rağmen, kaynaklar konusundaki yetersizliğine kuşkuyla yaklaşılmaktadır (Simon, J. L., 1996; Lomborg, B., 2001).

Sürdürülebilir kaynak kullanımına öncelik veren durağan durum (steady-state) ekonomisi ile birlikte ekonominin yeniden yapılanması, ekonomik faaliyetler ve ekolojik sınırlar arasında bir denge kurulmasına yardımcı olabilir. Bu yapılanma ile birlikte refah ve adil dağıtım sağlanmasının mümkün olacağı belirtilmektedir (Daly, H. E., 1993, s.s. 811-816).

Friedman'a (1970) göre bir işletmenin temel amacı, hissedar odaklı bakış açısıyla maksimum kar sağlamaktır ve sosyal fayda sağlamak kurumların değil devletlerin ve bireylerin işidir. Ancak literatür incelendiğinde, bir işletmenin ekonomik sorumlulukları olduğu kabul görse de, kar elde etmenin dışında etik ve sosyal sorumluluklarının da bulunduğu vurgulanmaktadır. Bu sorumluluklar kapsamına paydaş yönetimi girmektedir. Bir işletmenin yalnızca hissedarlarına değil, çalışanlar, tedarikçiler hatta çevreyi de kapsayan tüm paydaşlarına karşı değer yaratma sorumluluğu bulunduğu ve bu şekilde işletme hissedarlarına karşı daha sürdürülebilir bir başarı elde ettiği belirtilmektedir. Bu görüş literatürde "Paydaş Teorisi" olarak tanımlanmıştır.

Paydaş teorisi, işletmenin yalnızca hissedarlar için değil; tüm çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum olmak üzere tüm etkileşimde bulunanlar için refahın sağlanması olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşımın, bir işletmenin temel amacının hissedarlar için kar maksimizasyonunu öne çıkaran geleneksel görüşe aykırı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Freeman, 1984).

Carroll (1979:39-48) bu sorumluluk anlayışını daha detaylı bir şekilde ele almaktadır. Carroll'un "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi" teorisine göre hayırseverlik ve sosyal, kültürel, çevresel fayda yaratmak da birer yatırım olarak görülmelidir. Bu teoriye göre işletmeler, hem ekonomik hem de sosyal ve etik sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlüdür.

Carroll'un Piramidi, sosyal sorumluluk anlayışını 4 temel aşamada açıklamaktadır. Piramidin en alt katmanı, bir organizasyonun ekonomik sorumluluğunu ifade etmektedir; burada temel hedef, kar elde etmek ve finansal sürdürülebilirliği sağlamaktır. İkinci katmanda, yasal sorumluluk yer almaktadır; organizasyonların yasalar ve düzenlemelere uyması gerekmektedir. Bir üst katmanda, etik sorumluluk yer almaktadır; burada organizasyonların, toplumun ve paydaşlarının beklentilerini dikkate alarak doğru ve adil hareket etmesi teması vurgulanmaktadır. En üst katmanda ise gönüllü sorumluluk bulunmaktadır; organizasyonlar, kendi isteğiyle sosyal fayda sağlamak amacıyla çevresel ve toplumsal projelere katkıda bulunmaktadır (Carroll, A. B., 1991, s. 42).

Piramitte bulunan “Kurumsal Vatandaşlık” ibaresi kapsamında McIntosh ve Scott’un (1999) “Kurumsal Vatandaşlık” teorisine değinmek yerinde olacaktır. Teoriye göre, şirketlerin yalnızca ekonomik başarı hedeflerinin ötesinde, toplumsal refahı destekleyen ve etik değerlere uygun davranan bir "kurumsal vatandaş" rolü üstlenmeleri gerekmektedir. Bu teori, kurumsal vatandaşlığın etik sorumluluk, sosyal etki ve toplumsal katılım gibi üç ana boyutunu ele alarak, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerinde bu boyutların nasıl entegre edilebileceğini açıklamaktadır.

Schwartz ve Carroll (2003: 503–530), Carroll’un çalışmasından yola çıkarak alternatif bir yaklaşım önermektedir. Bu yaklaşım ile birlikte Carroll’un modelinin piramit şeklinden kaynaklanan hiyerarşik ilişki varsayımının ortadan kaldırılması ve daha bütüncül bir yapı sunulması hedeflenmiştir. Bu yaklaşım modelinin detayları aşağıda verilmektedir. Model, Carroll’un bağımsız olarak sınıflandırılmış hayırseverlik kavramını, ekonomik ve/veya etik alanlar içinde ele almaktadır.

Schwartz ve Carroll (2003:509), Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) yaklaşımını üç temel alanda incelemekte ve bu alanlar arasındaki kesişim noktalarını vurgulamaktadır. Ekonomik sorumluluk, organizasyonların kar elde etmesi ve finansal sürdürülebilirliği sağlaması gerektiğini belirtirken, yasal sorumluluk ile kesişim noktasında organizasyonların, sadece kar amacı gütmekle kalmayıp, aynı zamanda yasalarla belirlenmiş sınırlar içinde faaliyet göstermeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Etik sorumluluk, organizasyonların toplumsal normlara ve etik beklentilere uygun hareket etmelerini gerektirirken, bu, yasal sorumluluk ile de kesişmektedir; çünkü bazı etik sorumluluklar, yasalarla belirlenmiş sınırların ötesine geçmeyi ve toplumun daha geniş beklentilerini karşılamayı gerektirmektedir. Bu üç sorumluluk alanının kesişim noktaları, organizasyonların hem finansal başarıyı elde etmeleri, hem yasalara uymaları, hem de toplumsal beklentilere ve etik değerler doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğini göstermektedir. KSS'nin bu üç alanı arasındaki etkileşim, organizasyonların sorumluluklarını dengeli bir şekilde yerine getirmelerini sağlamaktadır.

Porter ve Kramer (2011), Friedman’ın kar, ekonomik başarı ve sosyal fayda arasında yaptığı ayrımına karşı “Değer Teorisi”ni geliştirmiştir. Bu teoriye göre, ürün

geliştirme, inovasyon ve bütünsel bir yaklaşım ile ekonomik, çevresel ve sosyal fayda aynı zamanda elde edilebilmektedir. Bu yaklaşımın paydaş teorisini ve kurumsal vatandaşlık teorisini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Sosyal sürdürülebilirlik ve finansal başarı alanındaki tartışmalar noktasında, Waddock ve Graves'in (1997:303-319) "The Corporate Social Performance-Financial Performance" (Kurumsal Sosyal Performans-Finansal Performans) başlıklı çalışması örnek verilebilir. Çalışmada, finansal ve sosyal performans arasındaki ampirik bağlantıları incelenmiş ve olumlu bir korelasyon olduğu ortaya koyulmuştur.

Bu bağlamda, Elkington (1998:37-51) "Üçlü Bilanço" teorisinde, kurumların etki ve performans ölçerken ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları eşit olarak dikkate almak gerektiğini, bu bütünsel yaklaşım ile daha başarılı bir değerlendirme yapılabileceğini savunmaktadır. Elkington'un yaklaşımı, "People, Planet, Profit" (İnsanlar, Gezegen, Kâr) kavramları üzerinden şirketlerin kurumsal stratejilerini şekillendirmelerini öngörmektedir.

Bu teori, Hammer, J., ve Pivo, G. (2016: 3) tarafından "çevresel, sosyal ve ekonomik katkı sağlayacak şekilde iş ve zenginlik yaratmak veya korumak için tasarlanmış programlar, politikalar veya faaliyetler" olarak tanımlanmaktadır.

Çevresel, sosyal ve yönetişimsel sürdürülebilirlik faktörlerini dikkate alan performans değerlendirmeleri önem taşımaktadır. Kurumlar hissedarlara ait olsa da yöneticiler kurumu yönetmektedir. Bu durum kimi zaman kurumun sürdürülebilir yönetimi göz önüne alındığında, kısa ve uzun vadeli hedef ve maliyetleri içeren, çıkar problemleri yarattığı söylenebilir. Bu yaklaşım "Agency" teorisinde, asil (şirket sahibi) ve vekil (yönetici) arasındaki çıkar çatışmaları olarak ele alınmaktadır. Bu teoriye göre hissedarlar, paydaşlar ve yöneticiler bilgi asimetrisine sahip olmalıdır. Teşvik mekanizmaları, denetim ve şeffaflık ve uzun vadeli performans ölçütleri ile birlikte üçlü bilanço teorisinin daha iyi uygulanması mümkündür (Jensen ve Meckling, 1976, s.s. 305-360; Hammer, J., ve Pivo, G., 2016, s. s. 1-12).

Bu noktada, etik karar alma süreçlerinin önemi öne çıkmaktadır. Trevino'ya (1986:601-617) göre, bireysel ve çevresel faktörlerin etkileşimi, etik davranışları

şekillendirmektedir. Kurum kültürü, bu faktörlerin kesişim noktası olarak tanımlanabilir. Kurum kültürü ile bireysel biliş ve davranışların birbiriyle etkileşimde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.2. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Toplumsal cinsiyet eşitliği, sürdürülebilirliğin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde toplumsal cinsiyet eşitliğinin tanımı, feminist teorilerin gelişimi ve kesişimsellik teorisi ele alınacaktır.

1.2.1. Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Kavramları

Sosyal bilimlerde önemli bir tartışma konusu olarak karşımıza çıkan cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları, sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bunun, konunun karmaşıklığının göz ardı edilmesine yol açtığını söylenebilir. Toplumsal cinsiyet, yalnızca ikili cinsiyet anlayışına dayanmayan, aynı zamanda bireylerin toplum içindeki konumlarını ve rollerini belirleyen bir kavram olarak tanımlanabilir. Toplumun kadınlara ve erkeklere biçtiği belirli rollerin zamanla kalıplaştığını ve bu kalıplar üzerinden cinsiyet kimliklerini inşa edildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Toplumsal cinsiyete dair yapılan araştırmalar bu noktada büyük önem taşımaktadır çünkü konunun doğası gereği karmaşık dinamikleri içerdiği söylenebilir. Literatüre bakıldığında, cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramlarının tanımları ve kapsamaları üzerine birçok tartışma bulunmaktadır.

Cinsiyet, kadın ve erkek arasındaki fiziksel farklılıkları belirleyen biyolojik özellikleri ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyet ise erkeklik ve kadınlık arasındaki kültürel ve toplumsal ayrımları incelemektedir (Oakley, A., 1985, s.16).

Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkeğin rollerine dair toplumsal beklentilerin şekillendirdiği bir yapıyı temsil etmektedir. Cinsiyeti yalnızca biyolojik bir belirleyici olarak öne süren bakış açıları, bu iki kavram arasındaki ayrımın sınırlı olduğunu göstermektedir (Dökmen, Y. Z., 2009, s.s. 20-35).

Gentile (1993, s.s. 120-122), cinsiyetin çok boyutlu doğasına dikkat çekmekte ve bu kavramın kültürel ve sosyal normlar tarafından şekillendiğini vurgulamaktadır. Yazar, cinsiyeti aşağıda yer verilen maddeler ile tanımlamaktadır.

*“Cinsel ilişki ve ilgili davranışlar,
Erkek olma veya kadın olma durumu ile biyolojik şekilde nedensel olarak bağlantılı olan özellikler veya durumlar ve genellikle cinsiyet kromozomları ile genetik olarak taşınan özellikler,
Erkeklik veya kadınlık ile nedensel olarak bağlantılı olan ancak biyolojik temele dayanmayan, kültürel temelli özellikler veya durumlar,
Hem biyolojik hem de kültürel bileşenlerle nedensel olarak bağlantılı olan özellikler veya durumlar,
Erkek olma veya kadın olma ile bağlantılı olan ancak kültürel veya biyolojik olarak herhangi bir nedensel ilişki iddia edilmeyen özellikler veya durumlar.”*

Yazar, toplumsal cinsiyetin çoğu zaman yukarıdaki ilk 4 madde anlamında kullanıldığını ve bu iki kavram arasında anlam karmaşası olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle yazar, ilk bu alanda araştırma yapan kişilerin terimleri hangi anlamda kullandıklarına dair açıklama yapmasını önermekte ve böylece karmaşanın ortadan kalkabileceğini belirtmektedir. Yazarın ikinci ve tercih ettiği önerisi ise bu alanda bir araştırmacı ile karşı karşıya kalındığında okuyucunun bu alanda belirli bir kelime dağarcığı standardına sahip olmasıdır. İki kavramın temel ayrımına baktığımızda cinsiyetin biyolojik, toplumsal cinsiyetin ise kültürel-sosyal özelliklerle ilişkilendirildiği görülmektedir (Gentile, 1993, s.s. 120-122)

Butler’a (2020) göre cinsiyet, doğuştan gelen veya biyolojik bir özellik değil, kültürel ve toplumsal kabullerden şekillenen bir kavramdır. Cinsiyet “olduğumuz” bir şey değil “yaptığımız” bir performanstır. Butler, cinsiyetin ve toplumsal cinsiyetin tanımlarını yapı sökümü uğratarak tüm kategorilerin kültürel olarak inşa edildiğini öne sürmektedir. Bu noktada, toplumsal söyleme dikkat çekmektedir.

Batı felsefesi ve kültürü incelendiğinde, kadınların ikincil bir konuma itilmesinin köklü kalıplardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu kalıpların etkisiyle kadınlar, özerk bireyler olarak değil, erkek merkezli düşüncenin gölgesinde kalan ikincil varlıklar olarak konumlandırılmaktadır. Bu durum, kadınların bağımsız bir kimlik geliştirmelerini zorlaştırmakta ve onları sadece erkekler karşısında tanımlanan kimliklerle sınırlamaktadır. Kadın hareketlerindeki eşitlik politikaları ise bu

mücadeleyi destekleyerek, kadınların daha adil ve kapsayıcı bir kimlik kazanma çabalarına katkıda bulunmaktadır (Irigaray, L., 1994).

de Beauvoir (1953), “kadın doğulmaz, kadın olunur” sözüyle cinsiyetin toplumsal ve kültürel normlar tarafından şekillendiğini vurgulamaktadır (de Beauvoir, 1949, s. 295). de Beauvoir’ın cinsiyet ayrımcılığına yönelik eleştirileri, cinsiyetin yalnızca kültürel bir yapı olmadığını, aynı zamanda cinsiyet eşitsizliğinin yeniden üretilmesinde bir araç görevi gördüğünü göstermektedir. Bu çerçevede Irigaray’a (1994) göre, sadece aynı konumda olmak yeterli değil; aynı zamanda kadınların kendilerine özgü kimlik özelliklerinin de tanınması büyük bir önem taşımaktadır.

Butler (2020), Queer Teori çerçevesinde normatif cinsiyet kategorilerinin ötesinde çeşitliliğin ve akışkanlığın önemini vurgulamaktadır. Ona göre, kadın-erkek ya da heteroseksüel-homoseksüel gibi ikili kavramlar sınırlayıcıdır. Bu ikili yapının dışındaki tüm kimliklerin ve ifadelerin varlığı ise göz ardı edilemeyecek bir gerçeklik taşımaktadır. Cinsiyet, sabit ve değişmez bir olgu değil; toplumsal ve kültürel süreçlerle bağlantılı olarak sürekli değişen ve yeniden inşa edilen bir yapıdır. Butler, cinsiyeti sabit bir kimlik olarak değil, sürekli gerçekleştirilen bir kavram olarak tanımlamakta ve ikili olmayan, değişken kimlikleri içeren daha geniş tanımlara yer vermektedir.

Hooks (2000:1-18), ikili bakış açısının indirgemeci olduğunu savunmakta ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin diğer sosyal sınıflar ve ırksal ayrımlarla birlikte ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Yazar, kesişen eşitsizliklere odaklanan kapsayıcı ve dayanışma temelli bir feminist hareketin gerekliliğini vurgulamaktadır. Hooks’un kesişimselliğe yaptığı bu vurgu, kadın ayrımcılığını yalnızca cinsiyet üzerinden değil, birçok baskı katmanını bir arada ele alan Kimberlé Crenshaw’ın görüşleriyle de destekler niteliktedir. Crenshaw, sosyal kategorilere indirgenemeyecek kadar karmaşık olan ayrımların, aslında birbirleriyle bağlantılı olduğunu savunmaktadır (Crenshaw, 1991, S.s. 1241-1299).

1.2.2. Feminist Teorilerin Gelişimi

Feminist teoriler, tarihsel, toplumsal ve siyasal hareketlerle şekillenmiştir. Bu nedenle teorileri tarihsel anlatıdan ayrı düşünmek doğru olmayacaktır. Feminist teorileri sürekli bir diyalog ve bir tartışma alanı olarak görmek doğru bir yaklaşım olabilir. Tarihe baktığımızda, 18. yüzyılda başlayan ve 19. yüzyılda süregelen kölelik karşıtı toplumsal hareketler, eşitsizlik karşısında atılan adımları göstermektedir. Feminist teoriler toplumsal cinsiyetin, cinsiyet kimliklerinin ve eşitlik mücadelesinin nasıl anlaşılması gerektiğini ele alırken, bu teorilerin toplumsal yapıları ve normları nasıl dönüştürebileceğine dair önemli görüşler sunmaktadır.

Rönesans dönemiyle birlikte yükselen hak mücadelesi, kadınlar açısından büyük önem taşımaktadır. Jean-Jacques Rousseau'nun, kadınların eğitiminin erkeklere hizmet etmeye yönelik olduğu düşüncesine karşı çıkılmakta ve kadınlar hak ve özgürlük arayışına teşvik edilmektedir. Kadınlar da erkeklerle eğitimde eşit fırsatlara sahip olmalıdır. Kadınlar, beceriksiz ve mantıksız gibi etiketlerden sıyrılmalı, eşi için var olma anlayışını ve güzellik odaklı yaklaşımı sorgulamalı, karar alma süreçlerine, çocukların eğitim süreçlerine dahil olmalıdır çünkü kadın, geleceği yaratma ve şekillendirme noktasında kilit noktadadır (Wollstonecraft, M., 1792, s. 12). Kimsenin diğeri üzerinden keyfi güce sahip olmaması gerektiği düşüncesi ile birlikte kadının evlilik ve toplumdaki yeri tartışılmaya başlanmıştır. Kadınların, erkeklerin sahip olduğu eğitsel ve mesleki fırsatlara erişimi olmalıdır (Mill, J. S., 1869, s.s. 29-46). Kökenini Mary Wollstonecraft'un çalışmalarından alan Liberal Feminizm, toplumsal cinsiyet eşitliği için var olan toplumsal düzendeki yasal ve politik değişimlerin (oy hakkı, eşit ücret ve üreme hakları) gerekliliğini savunmaktadır. Friedan (1963:15-32), 2. Dünya Savaşı sonrasında özellikle Amerika'daki geleneksel rol yapısını eleştirerek kadınların eğitim, istihdam ve siyasi katılım yoluyla özgürleşmesi çağrısında bulunmaktadır. Kadının yalnızca ev işi ve çocuk yetiştirmekten ibaret olduğunu savunan görüşe karşı çıkan Friedan'ın, feminizmde yeni bir dalganın habercisi olarak görüldüğü söylenebilir. 1960'lar ile 1980'ler arasında meydana gelen ikinci dalga feminist hareketin, önemli ölçüde Simone de Beauvoir'un İkinci Cins (1953) adlı çalışmasının etkisiyle şekillendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. de Beauvoir, feminist düşüncenin öncülerinden biri olarak, kadınların toplumda nasıl "diğer" olarak

konumlandırıldığını derinlemesine ele almaktadır. Yazar, ataerkil yapıların kadınları nasıl marjinalleştirdiğini öne çıkarırken, kadınların kendi kimliklerini ve özerkliklerini talep etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bakış açısının, sadece ikinci dalga feminist söylemin değil, aynı zamanda geleneksel feminenlik anlayışlarının ve kadınların özgürleşme mücadelesinin şekillenmesinde etkili olduğu belirtilebilir (de Beauvoir, S., 1953). Radikal Feminizm bağlamında, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin temelini, yaşamın her alanına nüfuz eden ataerkil yapıya karşı bir tepki olduğu savunulabilir. Bu bakış açısı, feminizmin toplumsal yapıları eleştiren ve eşitlik talep eden bir yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır. Firestone, eşitsizliğin biyolojik temelli ikilikten çıktığını, teknolojinin, üreme teknolojisinin, gelişmesi ile birlikte bu farkın ortadan kaldırılacağına, rollerin yeniden üretimine ve dayatımına karşı çıkarak radikal bir yaklaşım önermektedir (Firestone, S., 1970, s.s. 1-14). Sosyalist Feminizm, marksist ve feminist teorileri baz alarak eşitliğin sağlanması için ekonomik adalet ve kolektif eyleme dikkat çekmektedir. Freeman'ın çalışması, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kadın hareketinin ortaya çıkışını ve bunun eşitlik için daha geniş sosyal ve politik mücadelelerle olan bağlantılarını incelemektedir (Freeman, J., 1973, s.s. 792-811). Psikoanalitik Feminizm kapsamında eşitsizliğin, dinamiklerin kökenini Freud ve Lacan gibi yazarların çalışmaları üzerinden araştırılmaktadır (Mitchell, J., 1974, s. 191). Marksist Feminizm, kapitalizm ve sınıf ayrımının yarattığı eşitsizliğin kesişim noktalarını analiz ederek ekonomik ve sosyal adalet arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, emek sömürsünü ve cinsiyete dayalı işbölümünü incelemektedir. Bu yaklaşım kapsamında Hartmann'ın çalışmaları, geleneksel Marksist eleştirinin yetersiz kaldığını ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği perspektifinin daha derin şekilde ele alınması gerektiğini belirtmektedir (Hartmann, H., 1981, S.s 1-33). Üçüncü dalga feminizm ise 1990'lı yıllardan 2000'li yılların başına kadar süren dönemi kapsamaktadır. Bu yaklaşım kapsamında, kadınların sadece ev içindeki rollerinin değil, aynı zamanda toplumun her alanındaki katkılarının değerinin ortaya koyulduğu söylenebilir. Bu yaklaşım, kadınlara özgü alanların farkındalığına odaklanarak, kadınların kendi deneyimlerini, ihtiyaçlarını ve taleplerini ifade etme biçimlerini öne çıkarmaktadır. Kültürel Feminizm, geleneksel olarak kadınlarla ilişkilendirilen yetiştirme, işbirliği ve empati gibi olumlu nitelikleri vurgulamaktadır. Ataerkil toplumlarda değersizleştirilen bu kadınlık yönlerini kutlayarak topluma geri

kazanmayı amaçlamaktadır. Bunch (1987:1-12) çalışması kapsamında, kültürel feminizmin temel kadın kimliği fikrini nasıl desteklediğini ve kadınların topluma katkılarının tanınmasını nasıl savunduğunu araştırmaktadır. Postmodern Feminizm, cinsiyet kimliğine ilişkin sınırlılığı eleştirmektedir. Bu yaklaşım kapsamında, gücün dil, söylem ve temsil yoluyla nasıl ilişkili olduğu incelenmektedir ve toplumsal cinsiyetin, tekrarlanan toplumsal eylemler yoluyla üretilen edimsel bir yapı olduğu savunulmaktadır. Bu doğrultuda cinsiyet normlarının radikal bir şekilde yeniden düşünülmesi ve ikili kategorilerin istikrarsızlaştırılması gerektiği görüşüne odaklanılmaktadır (Butler, J., 1990). Queer Teori kapsamında “yapısöküm” önemli bir metod olarak karşımıza çıkmaktadır. Butler'ın çalışmasının, queer teorisinin temelini oluşturduğu söylenebilir (Butler, J., 1990). Bu noktada, Crenshaw'ın (1991), kesişimsellik teorisi önem taşımaktadır. Kesişimsellik teorisi, ırk, sınıf, cinsiyet ve kişisel diğer özelliklerden doğan ayrımcılıkların nasıl birbiriyle bağlantılı olduğunu anlatmaktadır. Bu noktada Hegemonik Maskülinite kavramına değinmek de yerinde olacaktır. Hegemonik erkekliğin, belirli bir toplumda karakterize edilen baskın erkeklik biçimini ifade ettiği söylenebilir. Sabit veya evrensel bir kavram olmamakla birlikte farklı kültürlere ve tarihsel bağlamlara göre değişiklik göstermektedir. Connell'in çalışması erkekliğin sosyal yapısını incelemekte ve sosyalleşme süreçleri ve kültürel normlar yoluyla desteklenen hegemonik erkeklik kavramını tanıtmaktadır. Ayrıca hegemonik erkekliğin ırk ve sınıf gibi diğer toplumsal hiyerarşi biçimleriyle nasıl kesiştiğini de tartışmaktadır (R.W. Connell, 1995).

1.2.3. Kesişimsellik Teorisi

Kesişimsellik teorisi, 1989 yılında Kimberlé Williams Crenshaw tarafından literatüre kazandırılmıştır. Crenshaw, “Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Anti-Discrimination Doctrine, Feminist Theory, and Antiracist Politics” (Irk ve cinsiyet kesişiminin marjinalleştirilmesini sona erdirmek: Ayrımcılık karşıtı doktrin, feminist teori ve ırkçılık karşıtı politikalara yönelik bir Siyah feminist eleştiri) adlı çalışmasında, ırk ve toplumsal cinsiyetin, özellikle siyahi kadınların deneyimlerinde nasıl birleşerek ayrımcılığın benzersiz bir biçimini oluşturduğunu vurgulamaktadır. 1991 tarihli “Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color” (Kesişen

Sınırları Haritalamak: Kesişimsellik, Kimlik Politikaları ve Etnik Kökenleri Nedeniyle Ayrımcılığa Uğrayan Kadınlara Yönelik Şiddet) adlı makalesinde ise bu kavramı daha da geliştirerek kesişimselliği yapısal, siyasi ve temsili boyutlarda ele almaktadır. Crenshaw, bu kavramı kullanarak, farklı toplumsal kimliklerin, ayrımcılıkla mücadelede birbirini nasıl etkilediğini ve bu çoklu kimliklerin ayrı ayrı ele alınmasının neden yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır (Crenshaw, W., 1989; Crenshaw, W., 1991).

Crenshaw'ın bu çalışmaları, kimliklerin ve deneyimlerin karmaşık etkileşimini ele alırken, diğer feminist teorisyenlerin katkılarına da ışık tutmaktadır. Lorde (1984), kesişimselliği, kimliklerin ve deneyimlerin birbiriyle kesişen ve birbirini tamamlayan dinamik bir yapıda varlık bulduğunu belirterek, bu etkileşimin sosyal yapıları nasıl dönüştürebileceğine dair önemli bir perspektif sunmaktadır. Moraga ve Anzaldúa (1981), kesişimsel baskının yalnızca bireysel kimliklerle değil, toplumsal ve kültürel baskılarla da şekillendiğini vurgularken, Davis (1981) bu yaklaşıma, toplumsal yapıları değiştirebilmek için gerekli olduğu belirtilen direnç perspektifini eklemiştir. Bunch (1987) ise kesişimsellik teorisini, feminizmin kültürel yaklaşımını cinsiyet, ırk gibi diğer kesişen özellikler kapsamında incelerken kullanmaktadır.

1.3. Posthümanizm

Posthümanizm, insan merkezli ve hiyerarşik dünya görüşüne karşı çıkan eleştirel ve disiplinler arası bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, insanın doğa ve diğer türlerden üstünlüğünü reddederek hümanizmi eleştiren bir noktada durmaktadır. Bu yaklaşıma göre, insan merkezli anlayışın neyin "insan" sayıldığına dair kısıtlayıcı olduğu belirtilmektedir ve insanların, insan olmayan organizmaların, teknolojilerin ve ekosistemlerin birbirine bağlılığını ve karşılıklı bağımlılığını tanıyarak insanın merkezden uzaklaştırılması gerektiğini savunmaktadır. 1960'lar ve 1970'lerde dünya genelinde gözlemlenen feminizm, dekolonizasyon, ırkçılık karşıtlığı ve barış hareketleri gibi sosyal hareketlerin yoğunlaşmasıyla, bireylerin ötesinde toplulukların ve ezilen grupların haklarına vurgu yaparak daha kapsayıcı bir toplumsal düzen talep ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu eleştiriler, hümanizme karşı posthümanist kavramının yükselmesine katkıda bulunmuştur (Braidotti, R., 2013, s.s. 13-25).

Posthümanizm, insan-hayvan, doğa-kültür ve erkek-kadın gibi ikilikleri sorgulamaktadır. İnsan, ikiliklerin ötesinde, bağlantılı ve bağımlı olduğu bir ağ içinde düşünülmelidir (Wolfe, 2010).

İnsan, makine ve doğa arasındaki geleneksel sınırların sorgulanması önem taşımaktadır çünkü bu sınırların bulanıklaşması, kimlik ve toplumsal yapıdaki dönüşüme işaret etmektedir. Bu bulanıklaşma Haraway'in "cyborg" kavramı ile tanımlanmaktadır. Burada, yalnızca insan-makine melezleşmesi değil, aynı zamanda toplumsal ve kültürel bağlamlarda melezleşmeden bahsedilmektedir. Cyborg kavramı, toplumsal cinsiyet, ırk ve sınıf gibi geleneksel kategorilerin ötesine geçmeyi önermektedir. Burada, özgürleşme ve kapsayıcılık kavramlarına da vurgu yapılmaktadır (Haraway, D., 2016).

İnsan merkezli düşünceden posthümanist düşünceye geçiş, yaşamı, "zoe" ya da "insan olmayan" yönünde genişlemek olarak ifade edilmektedir. Bu yön tanımlaması, posthümanizmi geleneksel kavramları yeniden şekillendiren bir araç haline getirmektedir. Bu bakış açısı kapsamında, canlı ve cansız tüm yaşam biçimleri birbiriyle ilişkili ve eşit derecede önemli bulunmaktadır (Braidotti, R., 2013, s.s. 49-54).

Teknolojinin hayatın ciddi bir parçası haline gelmesiyle, kimlik ve benlik (self) kavramları değişime uğramaktadır. İnsan, yalnızca biyolojik bir varlık değil, aynı zamanda bilgi teknolojileriyle şekillenen hibrit bir varlık olarak görülmektedir. Posthümanist bakış açısında insan bedeninin, kaçınılmaz bir biyolojik alt yapı olarak değil, tarihsel olarak şartlanmış bir yapı olarak görüldüğü tartışılmaktadır. İnsan bedeninin sadece bir bilgi taşıyıcısı olarak görülmemesi gerektiği, bedenin aynı zamanda insan deneyiminin ve insan olmanın temel bir parçası olduğu görüşü savunulmaktadır (Hayles, N.K., 1999, s.s.1-30).

1.3.1. Posthümanizm ve Sürdürülebilirlik

Posthümanizm, insan merkezli (antroposentrik) bakış açısını sorgulayan ve insanın, diğerleriyle ilişkisini yeniden düşünmek gerektiğini savunan bir yaklaşım olarak ele alınabilir. Burada diğerleri olarak kastedilen, diğer canlılar, çevre, teknoloji

ve madde olarak belirtilebilir. Haraway (2016) bu ilişkiyi “çoklu tür akrabalığı” (multispecies kinship) kavramıyla açıklamaktadır.

Posthümanizm, sürdürülebilirlik açısından önem taşıyan bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, insanın çevresel ve sosyal sorunları yaratmadaki rolünü sorgulamaktadır. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile birlikte doğal olan ve kültürel olan arasındaki sınırlar bulanıklaşmıştır. Bu bakış açısında, insanın bir üst yapı ve hükmedici olarak değil, diğerleriyle ilişkili ve diğerlerinden ayrılamaz olduğu varsayımından yola çıkılmaktadır. Braidotti (2013) bu yaklaşımı “posthuman” olarak tanımlamaktadır (Braidotti, R., 2013; Haraway, D. 2016). Barad (2007: 132-189) ise insan ve insan dışındakilerin etkileşimiyle fiziksel ve sosyal gerçekliklerin oluşturulmasını “faili gerçekçilik” (agential realism) kavramıyla tanımlamaktadır. Barad’ın görüşü ışığında, insanlarla insan olmayanlar arasındaki sınırların geçirgenliği tanınmadıkça, gerçekten etkili sürdürülebilirlik uygulamalarının mümkün olmadığı söylenebilir.

Teknoloji ve insan arasındaki etkileşimin kabulü, posthümanist yaklaşım açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda insan kavramının yalnızca biyolojik olarak değil aynı zamanda teknolojik ve siberetik açılardan da ele alınması önerilmektedir. Teknoloji, insan ve doğanın bir parçası olarak düşünülebilir veya ikisi arasındaki sınırların bulanıklaştığı söylenebilir (Pickering, A., 2010). Latour (1993) de yaptığı modernite eleştirisinde insan ile doğa arasında keskin sınırları sorgulamakta ve her şeyin iç içe geçmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bakış açıları çerçevesinde, çevresel strateji, politika ve etik anlayışlarının yeniden yapılandırılmasını gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

İklim değişikliği gibi, insan algısını aşan büyük ölçekli fenomenlerin, insan-merkezli bakış açısıyla anlaşılması mümkün görülmemektedir. Morton (2013:27) bu fenomenleri, “hiper-objeler” olarak tanımlamaktadır. Hiper-objeler, insanların tüm yaşam alanlarında bulunmaktadır ve bu kavranamayan yakınlığın büyük bir tehlike yarattığı öne sürülmektedir.

1.3.2. Posthümanizm ve Toplumsal Cinsiyet

İnsan-merkezli düşüncenin ötesine geçmeyi hedefleyen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkan posthümanizm, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından yenilikçi bakış açılarının geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Haraway (1985), insan ile makine arasındaki sınırları sorgulamanın toplumsal cinsiyet normlarını dönüştürebileceğini belirtmektedir. Ona göre cinsiyet, sabit bir yapıdan ziyade dinamik bir süreçtir. Bu görüş, Butler'ın (1990) toplumsal cinsiyet eşitliği tanımını destekler niteliktedir. Butler, cinsiyetin performatif bir yapı olduğu ve toplumsal normlar tarafından şekillendiğini öne sürmektedir.

Barad'ın (2007: 132-189) "faili gerçekçilik" (agential realism) kavramı bu bağlamda tekrar önem arz etmektedir. Bu görüşe göre, herkes ve her şey sürekli bir etkileşim ve dönüşüm sürecinden geçmektedir. Hiçbir şey, bir diğerinden önce var olmaz. Tam tersine her şey, içinde gerçekleşen ilişkilerden, intra-aksiyonlardan, kaynaklanmaktadır. Yazar, varlıkların "ne" olduğunu, ilişkilerin ve intra-aksiyonların belirlediği görüşünü öne sürmektedir. Barad'ın bu yaklaşımı, kuantum fiziğinin parçacıklar arasındaki ilişkiyi baz almaktadır. Bu yaklaşım toplumsal süreçlere uyguladığımızda, kesişimsellik teorisine atıf yapmak mümkün olacaktır. Buradan hareketle, cinsiyet, din, inanç, yaş veya diğer kategorilerin sınırlar içinde değerlendirilemeyeceğini, aksine, bağlamsal olarak yeniden inşa edilebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

İnsan ve insan olmayan arasındaki sınırların bulanıklaşması, toplumsal cinsiyet kavramını sadece biyolojik olarak değil, kültürel ve toplumsal bir oluşum olarak da görmeyi önermektedir. (Braidotti, R., 2013) Bu görüşün, çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekler nitelikte olduğu söylenebilir

Çeşitlilik ve kapsayıcılık noktasında Firestone (1970), teknoloji sayesinde biyolojik farklara dayalı eşitsizliklerin ortadan kaldırılabilirliğini belirtmektedir. Özellikle üreme teknolojilerine vurgu yaparak ve toplumsal cinsiyet rollerinin dayatımına karşı çıkarak toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesinin temellerine inen bir perspektif sunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

2.1. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, kurumların yapısını ve işleyiş şekillerini anlamak açısından önem taşımaktadır. Bu kavramın genel olarak, kurumların ortak değerlerinin, inançlarının, normlarının ve davranış biçimlerinin bir bütünü olarak tanımlandığı söylenebilir. Schein'a (2010:7-22) göre kurum kültürü, organizasyon üyelerinin davranışlarını ve etkileşimlerini şekillendirmektedir ve kurumun işleyişini doğrudan etkileyen temel bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada kültürün, bir grup içinde istikrar ve paylaşılan öğrenme geçmişi olduğunda geliştiği belirtilmektedir. Böylece kültür, sosyalleşme süreciyle yeni üyelere aktarılmaktadır. Bu sosyalleşme süreci, organizasyonun temel yapısını oluşturan faktörlerden biri olarak tanımlanmaktadır. Liderlik kavramı, kurum kültüründe önemli bir yere sahiptir. Liderler, organizasyonlar oluşum sürecinde kültürü başlatmakta ve şekillendirmektedir. Bu süreç, liderlik ve kültürün, "bir madalyonun iki yüzü gibi" birbirine bağlı olduğunu ve her iki kavramın da organizasyonun başarısını ve işleyişini şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Jones'a göre (2013:25-31) kurumlarda değer yaratımı üç aşamada gerçekleşmektedir: girdi, dönüşüm ve çıktı. Her bir aşama, kurumun ortamıyla ilişkilidir. Bu yaklaşıma göre kurum kültürü, iç ve dış etkileşimleri belirleyen ortak değerler ve normlar bütünü olarak tanımlanmakta ve kurum yapısıyla paralel olarak gelişmektedir. Kurum kültürünün, organizasyon tasarımı ve değişim yoluyla yönetilebilir ve geliştirilebilir bir yapıda olduğu belirtilmektedir.

Diğer yandan, Deal ve Kennedy (1982), kültürü organizasyon içindeki değerler, simgeler, kahramanlar ve ritüellerin oluşturduğu bir "anlamlar sistemi" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda, kültürün organizasyon içindeki davranışları belirlediği vurgulanmaktadır. Harrison (1972) ise kültürü, organizasyon içindeki "paylaşılan varsayımlar ve inançlar bütünü" olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, kültürün, organizasyonun temel inançlarının, çalışanlar üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Harrison'a (1972) göre, bir organizasyonun ideolojisi, sadece "bir dizi reçete ve kurallardan" ibaret değildir. Bu ideoloji aynı zamanda, yapılması

gerekenler ve yapılmaması gerekenler için de bir gerekçe oluşturmaktadır. Organizasyonlarda olan ve olması gerekenler iç içe geçmekte, birbiriyle tutarlıymış gibi görünmekte ya da gösterilmektedir. Yazar, organizasyon kültürünü anlamak için dört organizasyon ideolojisinden oluşan kavramsal bir çerçeve sunmaktadır: güç odaklılık, rol odaklılık, görev odaklılık ve kişi odaklılık. Organizasyon ideolojisinin öne çıkan belirgin işlevleri bulunmaktadır. Bunlar, organizasyona yön veren hedef ve değerlerin, organizasyonun başarısının ve değerinin nasıl ölçülmesi gerektiğini tanımlanması; bireyler ve kuruluş arasındaki uygun ilişkilerin ana hatlarının çizilmesiyle her iki taraf için de beklentilerin belirlenmesi; örgüt içinde davranışların nasıl kontrol edilmesi gerektiğinin belirlenmesi; üyelerin hangi niteliklerine değer verilmesi veya eleştirilmesi gerektiğine ve bunların nasıl ödüllendirilmesi veya cezalandırılması gerektiğine karar verilmesi; üyelerin birbirleriyle nasıl etkileşime girmeleri gerektiğini göstermesi olarak sıralanabilir.

2.1.1. Edgar Schein'in Kurum Kültürü Modeli

Kurum kültürü, bir organizasyonda paylaşılan değerler, inançlar, normlar ve alışkanlıkların tümü olarak tanımlanabilir. Kültür, bir grubun üyelerinin davranışlarını, o gruptaki paylaşılan normlar aracılığıyla yönlendirmekte ve sınırlandırmaktadır. Bu nedenle bir kurumun kültürünü anlamak doğru analiz yapabilmek için önem taşımaktadır. Bir kurumun kültürel yapısını gerçekten anlayabilmek için dünyayı farklı kültürel bakış açılarıyla görmeyi öğrenmemiz gerekmektedir. Böylece davranışların altında yatan, gözle göremediğimiz faktörleri fark ederek ilk başta olumsuz gelen davranışları anlamlandırma fırsatı yakalayabiliriz. Kültürü tanımlayan normlar, değerler, davranış kalıpları, ritüeller, gelenekler gibi birçok kavram olmasına rağmen bunlar bir kurumun kültürünü tanımlamak için yeterli değildir. Her ne kadar kültürü bu kavramlarla ilişkilendirsek de kurum kültürünü anlayabilmek için “yapısal denklik, derinlik, genişlik ve patern veya entegrasyon” unsurlarının da incelenmesi gerekmektedir. Yapısal denklik, bir grubun kimliğini tanımlayan ve onun sürekliliğini sağlayan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu unsur kapsamında kültür, bir süre sonra grup üyelerinin değişiklik göstermesine bakmaksızın kendini sürdürmeye devam etmektedir. Derinlik, kültürün bilinçdışından kaynaklanmasına, yüzeysel olmamasına işaret etmektedir. Kültürün derinliği, kültürle ilişkilendirilen kavramların sadece onun

bir tezahürü olarak yer almasını sağlamaktadır. Derinlik ve stabilite birbiriyle ilişkilidir. Genişlik, kültürün kapsam ve ilişki alanını yansıtmaktadır. Patern veya entegrasyon, kültürün, kültürle ilişkilendirilen tüm kavramlarla entegre bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında kurum kültürü, “paylaşılan temel ilişkiler modeli” olarak tanımlanmaktadır. (Shein, E. H., 2004, s.s. 7-17). Bu kapsamda, kültürün yalnızca gözlemlenen davranışlar değil, grubun derinleşmiş varsayımları, değerleri ve inançları gibi kavramların bir bütünü olduğu ancak bu kavramların tek başına kültürü tanımlamak için yeterli olmadığı söylenebilir.

Schein’a göre (2004: 25-37) kültürün 3 ana düzeyde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu düzeyler, görünürlük faktörüne göre, yüzeyselden derine doğru giden bir sırayla oluşturulmuştur. Düzeyler, “Yapı, Benimsenen İnançlar ve Değerler ve Temel Varsayımlar” olarak sıralanmaktadır. Yüzeyselde “Yapı” yer almaktadır. Yapı, grubun tüm görünür özelliklerini içermektedir. Bu düzeyin görünürlüğü her ne kadar yüksek olsa da analizi en zor olan olarak aktarılmaktadır. Schein, sadece yapı içerisinde bulunan artefaklardan varsayımlar çıkarmanın tehlikeli olduğunu çünkü bu varsayımların subjektif duygu ve tepkiler içerdiğini savunmaktadır. İkinci düzey olan “Benimsenen İnançlar ve Değerler”, liderlerin neyin doğru veya etkili olduğuna ilişkin ilk varsayımlarından kaynaklanmakta ve zaman içinde grup eylemlerini ve algılarını şekillendirmektedir. Bu inançlar, paylaşılan deneyimler yoluyla başarılı olursa, davranış ve karar almaya rehberlik eden, derinlemesine kabul edilen varsayımlara dönüşebilmektedir. Üçüncü düzey olan “Temel Varsayımlar” ise tekrar eden başarılar sonucunda sorgulanmaksızın kabul edilen ve bir grubun dünyayı algılama, tepki verme ve eyleme geçme biçimini belirleyen derin inançlar olarak tanımlanmaktadır. Bu varsayımlar değiştirilmeye çalışıldığında, bilişsel dengesizlik ve kaygı yaratarak değişimi zorlaştırmaktadır.

2.1.2. Geert Hofstede’in Kültürel Boyutlar Teorisi

Hofstede (2010) ise kurum kültürünü anlamak için yapılandırılmış 6 boyutlu bir yaklaşım sunmaktadır. Bu boyutların, kurum kültürünün, ülkeler ve sektörlere göre nasıl farklılık gösterdiğini anlamada destek olduğu belirtilmektedir: “Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik ve Kolektivizm, Erillik ve Dişilik, Uzun Dönem ve

Kısa Dönem Yönelimi ve Hazcı ve Baskıcı Kültürler”. “Güç Mesafesi”, otoriteye yaklaşımı ifade etmektedir. Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde hiyerarşik yapılar kabul görürken, düşük güç mesafesi olan kültürlerde eşitlikçilik tercih edilmektedir. “Belirsizlikten Kaçınma”, belirsizlikle başa çıkma eğilimini açıklamaktadır. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürü, kuralları ve risklerden kaçınmayı; düşük belirsizlikten kaçınma kültürü ise yenilik ve uyumu teşvik etmektedir. “Bireycilik ve Kolektivizm”, bireysel başarı ile grup uyumu arasındaki dengeyi açıklamaktadır. Bireyci kültürler kişisel özgürlüğe, kolektivist kültürler ise grup bağlılığına önem vermektedir. “Erillik ve Dişilik”, kültürel değerler açısından bakıldığında, toplumların başarı ve refah anlayışındaki farklılıkları anlatmaktadır. Erillik başarı ve rekabeti ön plana çıkarırken, dişilik insanlar arasındaki denge, huzur ve ortak çözüm arayışını vurgulamaktadır. “Uzun Dönem ve Kısa Dönem Yönelimi”, kültürlerin uzun vadeli hedeflere mi yoksa kısa vadeli sonuçlara mı odaklandığını vurgulamaktadır. “Hazcı ve Baskıcı Kültürler” ise kişisel tatmin ve özgürlüğü vurgulayan kültürler ile düzen ve disiplini önceleyenler arasındaki farkı belirtmektedir.

2.1.3. Charles Handy'nin Kurum Kültürü Modeli

Handy (1993), kurum kültürünü dört ana tipolojiye ayırmaktadır. Tipolojiler, organizasyonel yapıyı, liderlik tarzını, karar verme süreçlerini ve çalışan ilişkilerini farklı şekilde tanımlamaktadır. Bu tipolojiler şu şekilde sınıflandırılmaktadır: “Güç Kültürü, Rol Kültürü, Birey Kültürü, Görev Kültürü”. Bu modelde, her bir kültür tipi, organizasyonun büyüklüğüne, amacına ve iç dinamiklerine göre şekillenmektedir. Her bir kültür tipi, belirli bir organizasyona uygun olabilir ve genellikle organizasyonların evrimsel süreçlerinde bu kültürler zamanla değişim gösterebilir. Bu kültürler bir arada da var olabilir, ancak bir kültür tipi genellikle baskın gelmektedir. “Güç Kültürü”ne bakıldığında, gücün tek bir noktada yoğunlaştığı ve bu gücün belirli bir kişi veya küçük bir grup tarafından elde tutulduğu organizasyonlar ifade edilmektedir. Bu kapsamda kararlar hızlı alınmaktadır çünkü yetki tek bir kişiye veya küçük bir gruba aittir. Burada yönetici ya da liderler organizasyona yön vermektedir ve çalışanlar bu kişilerin belirlediği yönde hareket etmektedir. Bu kültür, merkeziyetçi bir yapıya işaret etmektedir. “Rol Kültürü”, organizasyonun belirli görevler ve pozisyonlar etrafında şekillendiğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda, bürokratik yapıdan ve kurallardan

prosedürler ve standartlardan bahsedilmektedir. İletişim genellikle formal ve kurallara dayalıdır. İnovasyon ve değişim konusunda gelişim gereklidir. “Birey Kültürü”, organizasyonun üyelerinin bireysel yeteneklerini ve katkılarını ön plana çıkardığı bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Burada, yaratıcılık ve bireysel kararlar öne çıkmaktadır. “Görev Kültürü”, grup çalışmasına ve işbirliğine büyük önem veren bir yapıdadır. Burada herkesin fikri önem taşımaktadır ve problem çözme sürecine aktif katılım beklenmektedir. Esneklik, yenilikçilik ve iletişim bu kültürde ön planda yer almaktadır.

2.1.4. Deal ve Kennedy’nin Kurum Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy (1982), kültürün organizasyonel başarı üzerindeki etkisini vurgulamakta ve kurum kültürünü dört temel türde sınıflandırmaktadır. Bu modelde, organizasyonların kültürel yapıları, risk alma seviyelerine ve geri bildirim döngülerinin hızına göre şekillenmektedir. Bu yaklaşımda, kurum kültürü, “Risk Alma Seviyesi” ve “Geri Bildirim Döngüsü” adı altında iki ana boyutta incelemektedir. “Risk Alma Seviyesi”, organizasyonun ne kadar risk aldığı, aldığı risklerin büyüklüğü ve bu risklere nasıl tepki verildiği ile ilgilenmektedir. “Geri Bildirim Döngüsü” ise organizasyonun ne kadar hızlı bir şekilde geri bildirim aldığı ve bu geri bildirim nasıl değerlendirildiğini anlatmaktadır. Bu modele göre, bu iki boyuta dayanarak dört temel kurum kültürü tipi tanımlanmıştır: “Sert Erkek, Maço Kültürü, Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü, Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü, Süreç Kültürü”. “Sert Erkek, Maço Kültürü”, yüksek riskli, hızlı geri bildirim döngüsüne sahip, bireysel başarı ve performansın ön planda olduğu, yoğun rekabet ve stresin hakim olduğu organizasyonlarda görülmektedir. “Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü”, düşük risk almayı tercih eden ve geri bildirim döngüsü hızlı olan organizasyonlarda yaygındır ve takım çalışması, iyi iş ilişkileri ve motivasyonun ön planda olduğu, eğlenceli bir ortamda yüksek performans beklentisiyle çalışan çalışanların bulunduğu bir kültürdür. “Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü”, yüksek risk almayı benimseyen ancak geri bildirim döngüsünün uzun olduğu organizasyonlarda, büyük projelere yatırım yaparak uzun vadeli stratejik kararlar alan ve sonuçları bekleyen, genellikle inşaat, enerji ve savunma gibi sektörlerde yaygın olan bir kültürdür. “Süreç Kültürü”, düşük risk almayı ve uzun geri bildirim döngülerini içeren, iş süreçlerini ve operasyonları

iyileştirmeye odaklanan, güvenli bir ortam sağlayarak başarısızlıkları öğrenme fırsatı olarak gören ve yenilikçilikten ziyade istikrara odaklanan organizasyonlarda, genellikle üretim, hükümet ve kamu hizmetleri sektörlerinde yaygın bir kültürdür.

2.1.5. Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn (2011), organizasyon kültürünü dört temel tipte sınıflandırmaktadır. Bu model, organizasyonların verimliliğini ve başarılarını artırmak amacıyla hangi kültürün en uygun olduğuna dair bir inceleme olarak nitelendirilebilir. Bu model kapsamında organizasyonlar “İçsel Odak-Dışsal Odak ve Kararlılık-Esneklik” olarak iki temel boyutta incelenmektedir. İlki, organizasyonun iç işleyişine mi (verimlilik, süreç yönetimi) yoksa dış çevresine mi (müşteriler, pazar ihtiyaçları) odaklandığını gösterirken; ikincisi, organizasyonun ne kadar sabit ve düzenli bir yapıya sahip olduğundan, ne kadar esnek ve değişimlere açık olduğuna dair bir gösterge sağlamaktadır. Bu iki boyut, “Piyasa kültürü, Adhokrasi kültürü, Klan kültürü ve Hiyerarşi kültürü” olmak üzere dört ana kültür tipini oluşturmaktadır. “Hiyerarşi Kültürü”, içsel odak ve kararlılığa dayalıdır. Organizasyonlar, süreçlere, kurallara ve standartlara büyük önem vermektedir. Hiyerarşik yapılar ve sıkı denetim öne çıkmaktadır. Bu tür organizasyonlarda verimlilik ve düzen ön plandadır. “Klan Kültürü”, içsel odak ile esnekliği bir arada almaktadır. Ekip çalışması, katılımcılık ve işbirliğine büyük önem verilmektedir. Çalışanların birbirleriyle yakın ilişkiler kurması teşvik edilmektedir. İnsanlar arasında güçlü iletişim ve karşılıklı güven vardır. “Adhokrasi Kültürü”, dışsal odak ve esneklik üzerine kuruludur. Organizasyonlar, yenilik ve yaratıcılığı desteklemektedir. Çalışanların yeni fikirler üretmesine ve değişen çevreye uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Risk almak ve fırsatları değerlendirmek yaygındır. “Pazar Odaklı Kültür” ise dışa odaklılığı ve kararlılığı vurgulamaktadır. Organizasyonlar, piyasa rekabetine, performansa ve hedeflere odaklanmaktadır. Bireysel başarı ve organizasyonel hedeflere ulaşma motivasyonu ön plandadır. Hedeflere ulaşmada yüksek performans beklenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın temel amacı, 2023 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne dahil olan ve Türkiye'de faaliyet gösteren kurumların, kurumsal sosyal sürdürülebilirlik stratejileri kapsamında toplumsal cinsiyet eşitliği taahhütlerini kurumsal kültürlerine nasıl entegre ettiklerini ve çalışanların bu kurumsal kültürü iş yerinde nasıl deneyimlediklerini ortaya koymaktır.

Bu araştırma, kurumsal sosyal sürdürülebilirlik ve kurum kültürü bağlamında toplumsal cinsiyet eşitliğine posthümanist bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır ve kurumsal sosyal sürdürülebilirlik stratejileri, posthümanizm ve toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişkiye odaklanması açısından alandaki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Araştırma, çalışanların toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal sürdürülebilirlik metriklerini nasıl deneyimlediklerini ve bu metriklerin raporlama aşamasında kalıp kalmadığını, kurum kültürüne entegre edilip edilmediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Kurumların endekse girme başarılarının, kurum içindeki toplumsal cinsiyet eşitliği ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarıyla ne ölçüde örtüştüğü ve bu uygulamaların günlük iş deneyimlerine nasıl yer aldığı soruları çalışma kapsamında önemli bir yer tutmaktadır.

Bu araştırma, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurum kültürü bağlamında toplumsal cinsiyet eşitliğine posthümanist bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır ve posthümanizm, kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri ve toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişkiye odaklanması açısından alandaki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Araştırma, 2023 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne girmiş Türkiye'deki kurumların çalışanlarının toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal sürdürülebilirlik metriklerini nasıl deneyimlediklerini ve bu metriklerin raporlama aşamasında kalıp kalmadığını, kurum kültürüne entegre edilip edilmediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Kurumların endekse girme başarılarının, kurum içindeki toplumsal cinsiyet eşitliği ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarıyla ne ölçüde örtüştüğü ve bu

uygulamaların günlük iş deneyimlerine nasıl etki ettiği soruları çalışma kapsamında önemli bir yer tutmaktadır.

3.2. Araştırma Yöntemi ve Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmış bir saha araştırmasıdır. Araştırmada, kurum çalışanlarının toplumsal cinsiyet eşitliği taahhütlerinin kurumsal kültüre nasıl yansıdığını ve bu kültürün iş yerinde nasıl deneyimlendiğini anlamak amacıyla **fenomenoloji** (olgubilim) deseni benimsenmiştir. Fenomenolojik desen, bireylerin belirli bir olguya dair algılarını ve deneyimlerini anlamaya odaklanır. Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili kurum kültürü ve çalışan deneyimleri birer "olgu" olarak ele alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Tekniği ve Uygulama

Veriler, çalışanlarla yapılan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bu yöntem, çalışanların kurumsal kültür ve toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarıyla ilgili bireysel algılarını ve deneyimlerini detaylı bir şekilde ifade etmelerine olanak tanıyacaktır. Görüşme soruları, toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları ve uygulamalarının çalışan deneyimlerini ve bu kapsamdaki mekanizmaların nasıl çalıştığını anlamaya yönelik hazırlanmıştır.

Toplanan veriler, nitel veri analizinde sıklıkla kullanılan içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Görüşme kayıtlarından elde edilen ifadeler, MAXQDA yazılımı kullanılarak, tema, kategori ve kodlara göre sınıflandırılmış ve veriler sistematik bir şekilde analiz edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

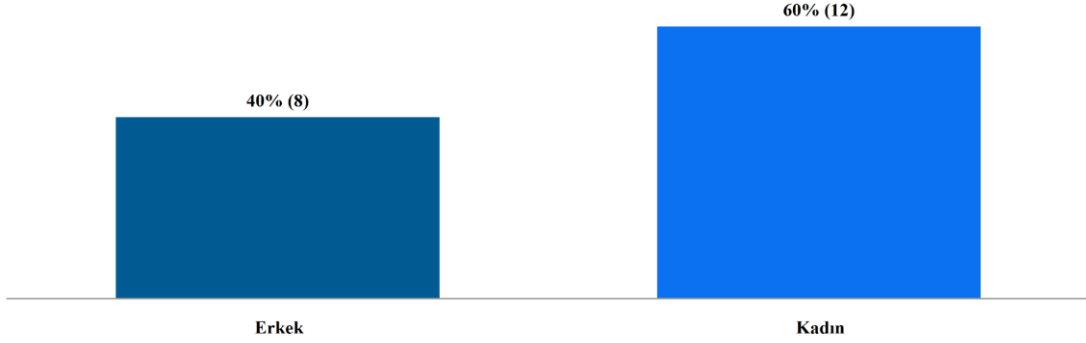
Bu araştırmanın evreni, Türkiye'de Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yer alan kurumlarda çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu endeks, toplumsal cinsiyet eşitliğini ve sürdürülebilir kurumsal uygulamaları taahhüt eden kurumları içermektedir. 2023 yılında Türkiye'de Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksine giren kurumlar, Akbank, Beko, EnerjiSa Enerji, Ford Otomotiv,

Sabancı Holding, Migros, QNB Finansbank, Garanti BBVA, Türkiye İş Bankası, Tüpraş, Vakıfbank, Yapı Kredi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın örnekleme, bu kuruluşlardaki farklı roller, departmanlar ve kıdem seviyeleri göz önünde bulundurularak, çeşitlilik sağlamak amacıyla dikkatlice seçilmiştir. Her kurumdan en az 1 İnsan Kaynakları çalışanı, 1 diğer departmanlarda çalışan kişi ile görüşme yapılması hedeflenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlar, çeşitli sektörlerden, uzmanlık alanlarından ve kıdemlerden gelmekte ve bu durum, uygulamalarının nasıl deneyimlendiğini anlamak için önem taşımaktadır. Örnekleme bu çeşitlilik, farklı bağlamların sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği girişimleri üzerindeki etkisini incelemek için kritik bir rol oynamaktadır.

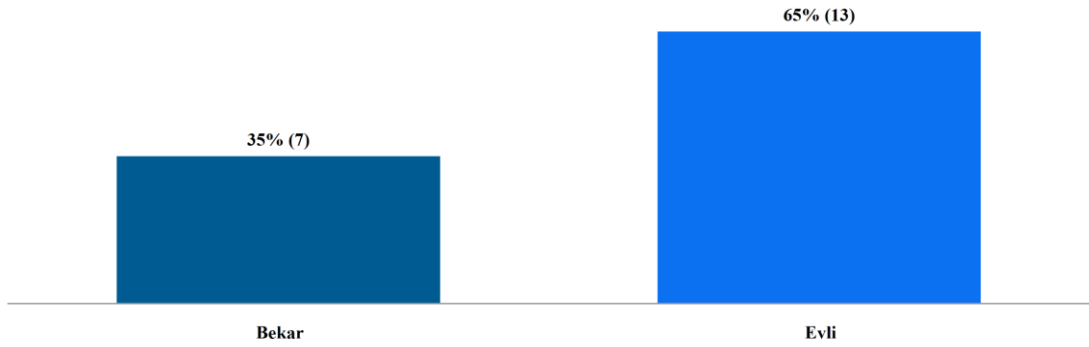
Toplam 20 katılımcı bulunmaktadır. Tüm kurumların insan kaynakları departmanı dışındaki bir biriminde görev yapan en az bir çalışan ile görüşme gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları departmanı çalışanları ile yapılan görüşmelere bakıldığında, iki kurumun insan kaynakları departmanından herhangi bir çalışan ile görüşme sağlanamamıştır. Bu durum, söz konusu iki kurumda diğer departmanlarda görüşülen kişilerin konuya yeterli düzeyde hakim olmaları nedeniyle, kurum tarafından insan kaynakları ile ek bir görüşmeye izin verilmemesiyle açıklanabilir. İki kurumda ise diğer departmanlar kapsamında 2 kişi ile görüşülmüştür. Bir kurumda ise herhangi bir çalışan ile görüşme gerçekleştirilememiştir.

Araştırmanın katılımcılarının genel özellikleri aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır. Tablolarda gösterilen veriler, katılımcıların kurum kültürünü nasıl deneyimlediklerini şekillendiren faktörleri göstermektedir.



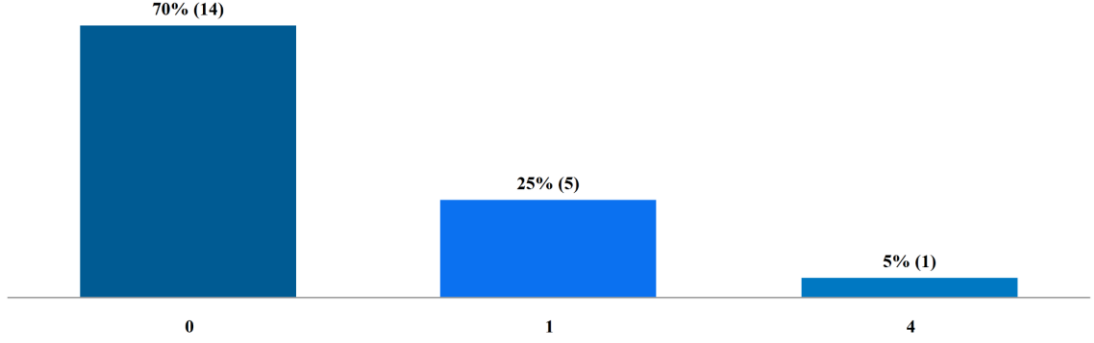
Tablo 3.1: Cinsiyet Dağılımı

Katılımcıların, 12'sini kadınlar, 8'ini erkekler oluşturmaktadır. Bu oran, araştırma kapsamında görüşmecilerin cinsiyet çeşitliliği açısından önem taşımaktadır.



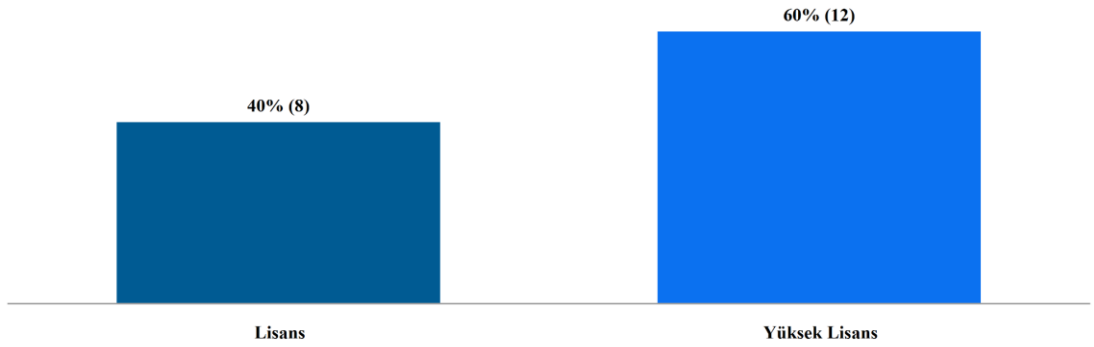
Tablo 3.2: Medeni Durum

Katılımcıların, 13'ü evli, 7'si bekindir.



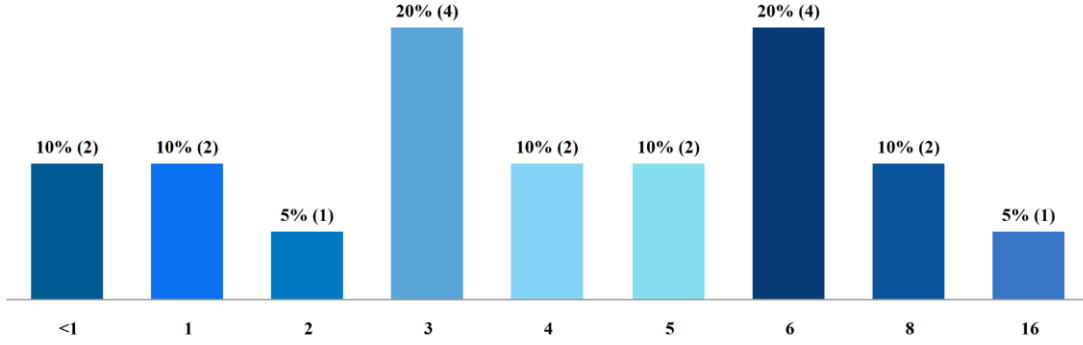
Tablo 3.3: Çocuk Sayısı

Katılımcıların, 1'i 4 çocuk sahibidir, 5'i 1 çocuk sahibi, geri kalanı ise çocuk sahibi değildir.



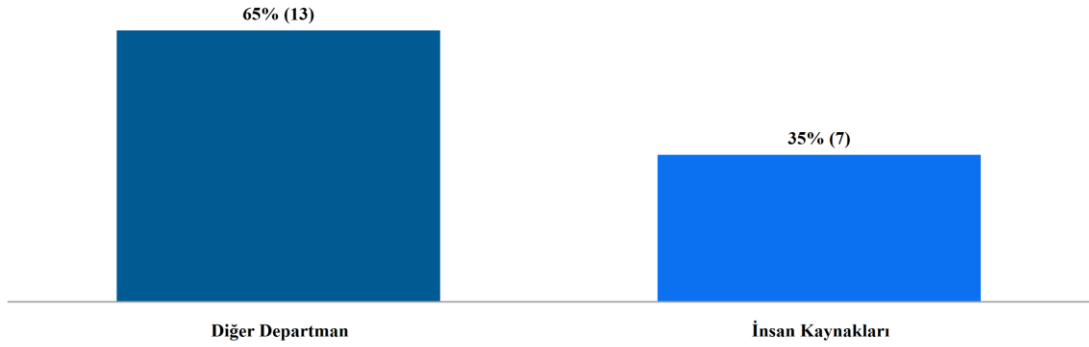
Tablo 3.4: Eğitim Durumu

Katılımcıların, 8'i lisans, 12'si lisans ve yüksek lisans mezunudur.



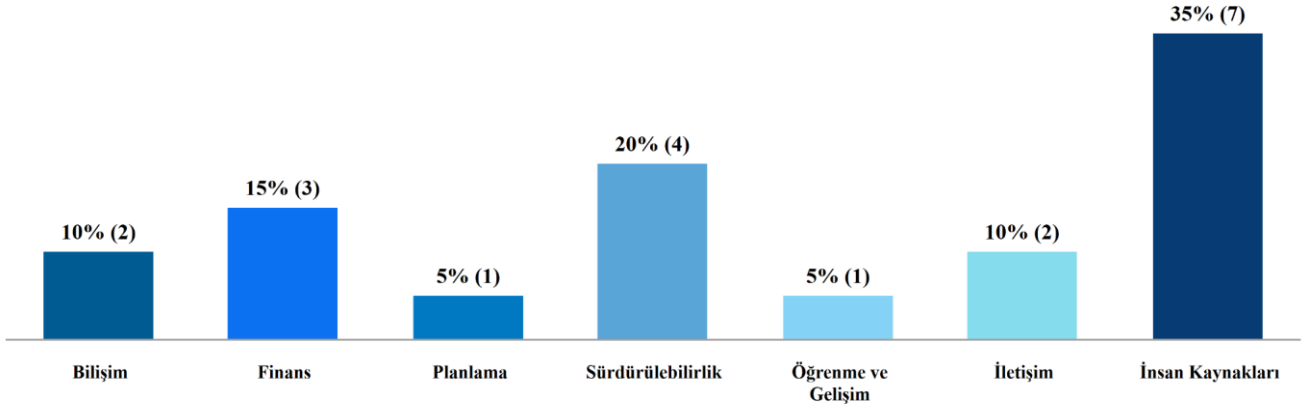
Tablo 3.5: Kurumda Çalışılan Yıl Sayısı

Katılımcıların 2'si kurumlarında 1 yıldan az, 2'si 1 yıldır, 1'i 2 yıldır, 4'ü 3 yıldır, 2'si 4 yıldır, 2'si 5 yıldır, 4'ü 6 yıldır, 2'si 8 yıldır ve 1'i 16 yıldır çalışmaktadır.



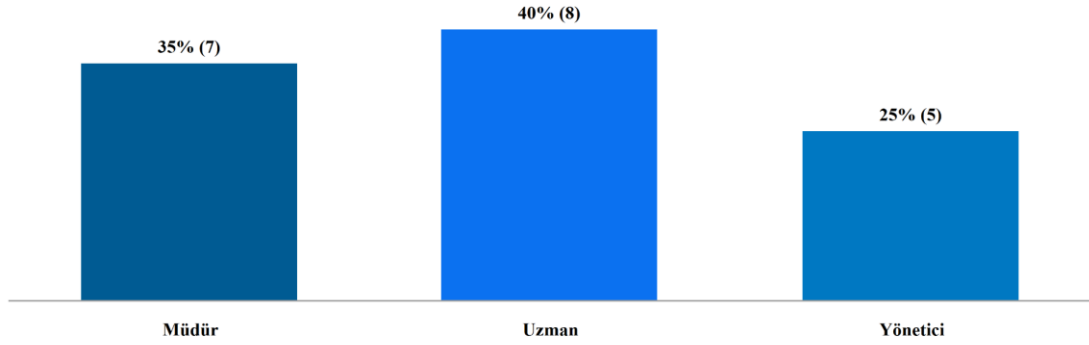
Tablo 3.6: Departman

Katılımcıların, 7'si İnsan Kaynakları departmanında, 13'ü diğer departmanlarda çalışmaktadır.



Tablo 3.7: Uzmanlık Alanı

Katılımcıların, 2'si bilişim, 3'ü finans, 1'i planlama, 4'ü sürdürülebilirlik, 1'i öğrenme ve gelişim, 2'si iletişim, 7'si İnsan Kaynakları alanında çalışmaktadır.



Tablo 3.8: Unvan

Katılımcıların, 8'i uzman, 5'i yönetici, 7'si müdür unvanına sahiptir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları, Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmanın sınırlılıkları, geçerliliği ve güvenilirliği, elde edilen bulguların doğruluğu ve güvenilirliği açısından önemli unsurlardır. Araştırmanın sınırlılıkları, kullanılan yöntemlerin, örneklemin, veri toplama araçlarının veya zaman kısıtlamalarının neden olduğu potansiyel zorlukları içermektedir. Bu sınırlamalar,

araştırmanın genellenebilirliğini veya bulguların başka bağlamlara uygulanabilirliğini etkileyebilir (Creswell, J. W., 2014). Geçerlik, araştırmanın ölçmek istediği kavramları doğru bir şekilde ölçüp ölçmediğini sorgulamakta ve verilerin gerçekten araştırılmak istenen konuya dair anlamlı sonuçlar verip vermediğini değerlendirmektedir (Babbie, E., 2010). Güvenirlik ise, araştırmanın tutarlılığını ve tekrarlanabilirliğini ifade etmektedir; aynı yöntem ve koşullar altında farklı zamanlarda yapılan ölçümlerin benzer sonuçlar verip vermediği önem taşımaktadır (Yin, R. K., 2018).

Bu çalışmada, 12 kurumun İnsan Kaynakları departmanı ve diğer departmanlarında görev yapan çalışanlarla görüşme yapılması hedeflenmiştir. Toplam 20 katılımcı bulunmaktadır. Tüm kurumların insan kaynakları departmanı dışındaki bir biriminde görev yapan en az bir çalışan ile görüşme gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları departmanı çalışanları ile yapılan görüşmelere bakıldığında, iki kurumun insan kaynakları departmanından herhangi bir çalışan ile görüşme sağlanamamıştır. Bu durum, söz konusu iki kurumda diğer departmanlarda görüşülen kişilerin konuya yeterli düzeyde hakim olmaları nedeniyle, kurum tarafından insan kaynakları ile ek bir görüşmeye izin verilmemesiyle açıklanabilir. İki kurumda ise diğer departmanlar kapsamında 2 kişi ile görüşülmüştür. Bir kurumda ise herhangi bir çalışan ile görüşme gerçekleştirilememiştir.

Toplamda, İnsan Kaynakları departmanlarından 7 kişi; diğer departmanlardan ise 13 kişi ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan kişiler arasında, sadece iki katılımcı yaklaşık altı aydan beri bir yılın altında bir süredir çalışmaktadır; diğer katılımcılar ise bir yıl ve daha uzun süredir görev yapmaktadır. Bu da kurum kültürünü aktarmaları açısından geçerli süreyi sağlamaktadır. Bu durum, çalışmanın geçerliliği açısından önemli bir faktördür, çünkü katılımcıların kurumdaki deneyim süreleri, sağlanan bilgiler ve bakış açıları üzerinde etkilidir.

Görüşme verilerinde yer alan kurum isimleri ve sektörler, çalışma etiği açısından anonimleştirilmiştir.

Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi 2023 kapsamında, raporlama yapan kurumlara, cinsel yönelim, cinsiyet kimliği, ırk ve etnik kökenle ilgili keşif soruları

sorulduğu ancak şu an için puanlanmadığı veya yayınlanmadığı belirtilmiştir (Bloomberg, 2023).

3.6. Tema, Kategori ve Kodlar

Toplanan veriler, nitel veri analizinde sıklıkla kullanılan içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Veriler, MAXQDA yazılımı kullanılarak, tema, kategori ve kodlara göre sınıflandırılmış ve verilerin sistematik bir şekilde analiz edilmiştir.

Tema, kategori ve kodlar aşağıda sunulmaktadır.

Tema	Kategoriler	Kodlar
Toplumsal cinsiyet eşitliğinin bir kavram olarak tanımlanması	Tanım	Cinsiyet ikiliği ve ötesi
		Ötekileştirilenler
		İş yeri ve iş yeri dışındaki eşitsizlikler
		Toplumsal tutum ve önyargılar
Sürdürülebilirliğin bir kavram olarak tanımlanması	Tanım	Çevresel boyutu
		Ekonomik boyutu
		Sosyal boyutu
		Yönetişim

Sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişki	İlişkinin Tanımlanması	İlişki olduğu yönünde değerlendirmeler
		İlişki olmadığı yönünde değerlendirmeler
Kurumun kişinin toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik konusundaki görüşlerine etkisi hakkında değerlendirmeler	Kurumsal Kültürün Kişinin Bakış Açısına Etkisi	Etkilediği yönünde değerlendirmeler
		Etkilemediği yönünde değerlendirmeler
Toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik stratejilerinin artışı hakkında değerlendirmeler	Endeksler, Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi ve Raporlamalar	Politikaların ve stratejilerin arttığı yönünde değerlendirmeler
		Politikaların ve stratejilerin artmadığı yönünde değerlendirmeler
Kurumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik çabaları	Strateji ve Politikalara Bakış Açısı	Strateji ve politikaların samimi olarak değerlendirilmesi
		Strateji ve politikaların yüzeysel olarak değerlendirilmemesi

	Eğitim Politikası	Eğitimlerin yapısı ve detayları
	Kurumsal İletişim ve Etkileşim	Fırsat eşitliği ve açık iletişim
Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi Kategorileri	Liderlik ve Yetenek Gelişimi	Kadın liderler
		Yetenek havuzu ve destek
	Eşit Ücret ve Maaş Eşitsizliği	Cinsiyet arası ücret eşitsizliğinin olduğu yönünde değerlendirmeler
		Cinsiyet arası ücret eşitsizliğinin olmadığı yönünde değerlendirmeler
		Denetimler
	Kapsayıcı Kültür	eşitlilik ve kapsayıcılık
Kültürel farklar		
Cinsiyet dışı ayrımcılıklar		

		Esnek çalışma ve yan haklar
	Cinsel Taciz Karşıtı Politikalar	Taciz bildirim mekanizmaları
		Cinsel taciz önleme politikaları
		Eğitimler
	Dış Markalama (External Brand)	Paydaşlarla iletişimi, dış iletişim ve iç değerlerin uyumu
		Kadınlara yönelik teşvik programları

3.7. Bulgular

Görüşmecilerin toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik konularında yaptıkları tanımlamalar, onların konu hakkındaki farkındalıklarını ve görüşlerini anlamak, araştırma açısından büyük önem taşımaktadır.

3.7.1. Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin bir Kavram Olarak Tanımlanması

Tema kapsamında, toplumsal cinsiyet eşitliği kavramının görüşmeciler tarafından nasıl tanımlandığı araştırılmıştır. Tanımlar, cinsiyet ikiliği ve ötesi, ötekileştirilenler iş yeri ve iş yeri dışındaki eşitsizlikler ve toplumsal önyargılar kodları ile incelenmiştir.

K1-E, K9-K, K12-K ve K13-K'nın söylemleri, toplumsal cinsiyet eşitliğini farklı açılardan ele almaktadır. K1-E, toplumsal cinsiyet eşitliğini yalnızca haklar ve fırsatlar meselesi olarak değil, aynı zamanda ahlaki bir sorumluluk olarak değerlendirmektedir. "Kişinin cinsiyet, din, dil, ırk ayrımı gözetmeksizin sadece kişisel yetkinlikleriyle bir yerlerde kendini ifade edebilmesi..." ifadesi, eşitliğin yalnızca bireysel yetkinliklerle ölçülmesi gerektiğini savunmaktadır. K9-K, biyolojik farklılıkların varlığına rağmen toplumsal düzeyde eşit hakların sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. "Cinsiyetlerin biyolojik olarak birbirinden farkları olabilir. Ancak toplumsal düzlemde haklar anlamında herhangi bir cinsiyetin bir diğerinden üstün tutulmaması gerekiyor" ifadesi, toplumsal eşitliğin biyolojik farklılıklarla sınırlandırılmayacağını ve herkes için eşit hakların gözetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Toplumsal cinsiyetin yalnızca iki cinsiyetle sınırlandırılması, dilde yerleşmiş ve farkında olunmadan sürdürülen bir alışkanlık olarak kendini gösterebilir. "Kadın ve erkek hep ağzımıza yapıştığı için" ifadesi, bu ikiliğin sorgulanmadan tekrarlandığını ve dilin toplumsal normları pekiştirici rolünü vurgulamaktadır. Dil, sadece mevcut normları yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda onları yeniden üretir. Bu nedenle, dilde yapılacak değişiklikler yalnızca ifade biçimini değil, toplumsal cinsiyetin daha kapsayıcı bir çerçevede ele alınmasını da sağlayabilir

K13-K: "Sadece kadın ve erkek cinsiyet eşit değil deyince aslında diğer cinsiyetler ya da kendilerini kadın ve erkek olarak tanımlamayanlar da gireceklerdir. Kadın ve erkek hep ağzımıza yapıştığı için onu söylüyoruz ama diğer cinsiyetleri de alabiliriz."

K16-K: "Aslında kadın diyoruz doğrudan ama başka ülkelere bakınca cinsiyet seçerken uzun bir liste var."

Görüşmeciler, toplumsal eşitliğin tüm bireyler için sağlanması gerektiğini ve fırsat eşitliğinin önemini vurgulamaktadır. "Aynı fırsatlara, haklara", "aynı düzeyde, aynı gelire, aynı sorumluluklara" sahip olma gibi ifadelerle, toplumsal eşitliğin her düzeyde sağlanması gerektiğini ifade etmektedirler.

K2-E: "Kadın ve erkeğin aynı fırsatlara, haklara sahip olduğu toplum düzeni"

K3-K: “Kadın ve erkeklerin aynı düzeyde, aynı gelire, aynı sorumluluklara sahip olması”

K18-K'nın ifadesi, toplumsal cinsiyetin bireylerin kimliklerini belirleyen tek faktör olmaması gerektiğini savunması açısından önem taşımaktadır. Cinsiyetin “var olmama” algısı, cinsiyetin ötesinde bir kimlik tanımını tercih etmeyi ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği, bu anlayışı kolaylaştıran bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

K18-K: “Toplumda cinsiyetin var olmama konusundaki bütün algılar geliyor. Ben önce cinsiyetimle algılanmamayı tercih ediyorum. Bana toplumsal cinsiyet eşitliği de bunu kolaylaştıran bir unsur gibi geliyor.”

Görüşmelerde, toplumsal cinsiyetin yalnızca biyolojik farklardan ibaret olmadığını, aynı zamanda güç dinamikleri içerdiğini belirtmektedir. K10-K'nın ifadesi, geleneksel cinsiyet rollerinin yeniden üretildiğini ve bu rollerin eşitliği engelleyebileceğini göstermektedir. Kesişimsellik perspektifinden bakıldığında, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, yalnızca cinsiyet farklılıklarını değil, aynı zamanda bu farkların güç ilişkileriyle nasıl kesiştiğini de dikkate almayı gerektirmektedir.

K10-K: “Kadın ve erkeğe yüklenen aslında rollerin stereotip olarak gerçekleşmemesi ve toplumsal cinsiyet dediğimizde bir güç ilişkisi de barındırıyor. Genel hatlarıyla kadın ve erkek üzerinde cinsiyete dair rollerin eşit bir şekilde gerçekleşmesi ve kalıplara uymaması”

K4-K ve K9-K, toplumsal eşitlik anlayışına “güvence” ve “kadının kendisini bir erkek kadar güvende hissedebilmesi” kavramlarını dahil etmektedir. Bu vurgu, yalnızca fırsat eşitliği sağlanmasını değil, aynı zamanda bireylerin toplumsal hayatta kendilerini fiziksel, ekonomik ve psikolojik olarak güvende hissetmelerinin de eşitlik için temel bir unsur olduğunu göstermektedir. Burada, toplumsal cinsiyet fark etmeksizin herkesin güvence altında olması gerektiği ve bu güvenlik duygusunun, toplumsal normlar ve yapılarla nasıl şekillendiği de dikkate alınmalıdır.

Toplumsal iklimin, eşitlik sağlanması önündeki engelleri nasıl şekillendirdiği K17-E'nin ifadesinde vurgulanmaktadır. “Kadın erkek üzerinden şu anda genel bir şey var, çok temelde öncelikle öyle bir eşitlik ortamının sağlanması ki o bile şu anki iklimde zorlayıcı bir tarafta” ifadesi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin mevcut toplumsal

ve kültürel koşullarda uygulanmasının zorluklarına işaret etmektedir. Bu söylemler, toplumsal cinsiyet eşitliğini yalnızca haklar ve fırsatlar çerçevesinde değil, aynı zamanda güç dinamikleri, kültürel normlar, güvence ve siyasal iklim gibi belirleyici faktörler üzerinden ele almaktadır.

Yapılan tanımlamalar doğrultusunda, görüşmecilerin toplumsal cinsiyet kavramına hangi aktörleri dahil ettikleri incelenmiştir. Gentile'a (1993, s.s. 120-122) göre, bu ayrımın yapılması çalışmaların anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Görüşmecilerin toplumsal cinsiyet tanımlarına farklı cinsiyet kimlikleri ve cinsel yönelimleri dahil etmeleri, eşitliğe dair daha kapsayıcı bir perspektifin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Posthümanizm bağlamında ele alındığında, toplumsal cinsiyetin yalnızca kadın ve erkekle sınırlı olmadığı, insan merkezli normların ötesine geçerek bireylerin farklı kimlikleriyle eşit haklara sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım, toplumsal cinsiyet eşitliğini daha bütüncül bir çerçevede ele alarak, biyolojik cinsiyet farklılıklarının ötesinde sosyal, kültürel ve yapısal boyutlarıyla değerlendirilmesini gerektirmektedir.

K10-K: *“Yönelim olarak baktığımızda daha farklı. Burada trans bireyler de var. Aynı zamanda heteroseksüel ve homoseksüel bir sürü tanımlayabileceğimiz şey var.”*

K6-K: *“Toplumsal cinsiyet eşitliğinin içine hem LGBT tarafı, hem kadın, erkek, tüm cinsiyetler ve yönelimler dahil oluyor Ama bir “cinsiyet” denilen bir şey var, bir de “toplumsal cinsiyet” denilen bir şey var.”*

Görüşmelerde, K20-E'nin erkekler açısından yaptığı değerlendirme, toplumsal cinsiyet eşitliği tartışmalarına farklı bir perspektif sunmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin yalnızca kadınların dezavantajlı olduğu bir konu olarak ele alınmaması gerektiğini, erkeklerin de bazı durumlarda geride kalabildiğini vurgulamaktadır. Ancak, bu değerlendirme, kadınların karşılaştığı zorluklarla kıyaslandığında, erkeklerin yaşadığı eşitsizliklerin yoğunluğunun farklı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. K9-K'nın belirttiği gibi, kadınlar toplumsal cinsiyet eşitsizliğinden çok daha derinden etkilenmektedir. Erkekler de ayrımcılıktan etkilenmekle birlikte, bu etkilerin yoğunluğu kadınların yaşadığı eşitsizliklerle kıyaslandığında daha sınırlıdır.

K20-E: “Biyolojik olarak bakıldığında kadınlar geride kalıyor ama erkeklerin de geride kaldığı durumlar oluyor. Pozitif ayrımcılık yapılmaya çalışıldığı bazı durumlarda erkekler de sorun yaşamaya başlayabiliyorlar.”

K9-K: “Bizim erkek arkadaşlarımızın özellikle söylediği kıyafet yönetmeliği, saç sakal yönetmeliği noktasında. Bu noktada onlar da biz de çok dertliyiz diyorlar. Ama çok da...”

Ötekileştirme kavramı açısından görüşmeler incelendiğinde, bu olgunun coğrafi ve kültürel normlara bağlı olarak değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bazı bölgelerde kadınlar, bazı yerlerde ise farklı cinsel yönelime sahip kişiler ya da farklı etnik gruplar öteki olarak kabul edilmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin kimseyi ötekileştirmemek üzerine tanımlanması gerektiği vurgulanmakta, toplumsal eşitsizliğin olduğu toplumlarda ise ötekileştirme olgusunun ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

K7-E: “Burada öteki kavramı, kültürel normlarda insanların geçmişten gelen aidiyetleri ölçüsünde karşı taraftan cinsiyetçi sınırlar içerisinde kalmasının beklenmesi”

K12-K: “Homoseksüeller olarak düşünebiliriz ya da farklı aslında gruplar, etnik kökenler olarak da düşünebiliriz.”

K15-K: “Aslında toplumda yaşayan tüm bireyler girebilir. Benim kendi düşünce yapımda toplumsal cinsiyet eşitliği zaten herhangi bir kişiyi ötekileştirmemek üzerine.”

İş yerinde deneyimlenen eşitsizliklere dair görüşler incelendiğinde, çalışma ortamlarının erkeklerin ihtiyaçlarına göre tasarlandığını, bu durumun eşitsizliğe yol açtığını belirtilmektedir.

K6-K: “Erkeklerin merkezine oluşturulmuş bir iş ortamımız var. Klimalar bile mesela erkeklerin vücut sıcaklığına göre ayarlanıyor. Cep telefonlarına baktığında bunların büyüklüğü erkeklerin elinin büyüklüğüne göre yapılıyor ya da ulaşım bile baktığında yine erkeklerin daha çok kullandığı güzergahlarla ilgili ulaşım yatırımları yapılıyor. Dolayısıyla oranın içerisinde ne kadar bunu fark edersen, o zaman aslında öteki olmayı hissediyorsun.”

Kadınların iş hayatında karşılaştığı zorluklar, toplumsal cinsiyet rollerinin çalışma yaşamına yansıyan en belirgin örneklerinden biridir. İşe alım süreçlerinde kadınların ailevi sorumlulukları üzerinden değerlendirildiği, annelik veya evlilik gibi konuların profesyonel yeterlilikten bağımsız olmasına rağmen kararları etkilediği

görülmektedir. Bu durum, kadınların iş gücüne katılımında önemli bir eşitsizlik yaratırken, erkeklerin aynı süreçte benzer sorgulamalara maruz kalmaması, toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılığı daha da görünür kılmaktadır.

K9-K: “Örneğin bir iş görüşmesine gittiğimde, başka bir kurumda, bana, ‘Yakın zamanda evlenmeyi düşünüyor musun, çocuk yapmayı düşünüyor musun?’ gibi sorular soruldu. Bunun sorulmasının çok ayıp olduğunu düşünüyorum. Bir erkeğe bu konu sorulmuyor. Bir erkek için bu konu bir konu bile olmazken bir kadın, bir hamile çalışan ya da çocuk sahibi bir çalışan, iş gücü kaybı olarak görülüyor.”

K13-K’nın görüşlerine göre, kurumsal ortamların toplumsal cinsiyet eşitliği açısından sunduğu koşullar farklılık göstermektedir. Kendi kurumunda kadınlar ve LGBT bireylerin daha rahat çalışabildiğini belirtirken, birçok kurumda LGBT bireylerin işe alım süreçlerinde dahi ayrımcılıkla karşılaşabildiğini, “bazı kurumlarda işe alım sürecinde dahi devam edilmeyebiliyor” şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca, kadınların medeni durumları nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalabildiğini “medeni durumum, çocuğumun olmaması sebebiyle daha fazla çalışma gibi durumlarla karşılaşabiliyorum” ifadesi vurgulamaktadır.

İş dışındaki deneyimlere bakıldığında, K7-E, erkeklerin işsiz kalmasının toplumsal olarak kabul edilemez olduğunu ve kadınların işsiz bir erkekle evlenmeyi tercih etmeyeceğini düşündüğünü aktarmaktadır. Bu durumun toplumsal cinsiyet rollerinin sadece kadınlar üzerinde değil, erkekler üzerinde de baskı yarattığını belirtmektedir. K20-E de pozitif ayrımcılığın erkekleri olumsuz etkileyebileceğini ve eşitlik sağlamak için sadece gerektiğinde pozitif ayrımcılığın yapılabileceğini, ancak sadece kadınlara öncelik verilmesinin erkekler arasında muhalefet yaratabileceğini belirtmektedir.

K7-E: “Kadınlar ne kadar iş hayatında fazla olursa aslında erkekten beklenti de o kadar azalacaktır.”

K20-E: “Bir şirket işe alım platformlarında sadece kadınlara öncelik veriyorsa bu sefer erkekler de bir muhalefet yaratacak.”

Kadınların evliliğe zorlanmasına ve seçim özgürlüklerinin kısıtlanmasına yol açtığına dikkat çekilmektedir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, K12-K’nın “Ben hissetmedim ama benim hissetmiyor olmam bunun olmadığı anlamına gelmiyor”

ifadesi, cinsiyet eşitsizliğinin bireysel deneyimlerin ötesinde toplumda hala yaygın olduğunu ortaya koymaktadır.

Görüşlere bakıldığında, toplumsal cinsiyet eşitliğinin daha çok kadın ve erkek ekseninde ele alındığı, ancak cinsel yönelim ve kimliklere yönelik ayrımcılığın yeterince tartışılmadığı belirtilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek şehirlerde kadınlara yönelik ayrımcılığın azaldığı ifade edilirken, ev içi sorumlulukların hala büyük ölçüde kadınlara yüklendiği ve bunun iş hayatında ek bir yük oluşturduğu vurgulanmıştır.

3.7.2. Sürdürülebilirliğin bir kavram olarak tanımlanması

Bu tema kapsamında, sürdürülebilirlik görüşmeciler tarafından çeşitli boyutlarla tanımlanmıştır. Bu tanımlar, çevresel, ekonomik, sosyal ve yönetimsel kodlarıyla incelenmiştir.

Görüşlerde sürdürülebilirlik kavramının farklı boyutları ele alınmıştır. Sürdürülebilirlik, kendi kendine yetebilme ve devam edebilme kapasitesi olarak tanımlanırken, Brundtland raporundaki kalkınma modeliyle de ilişkilendirilmiştir. Bunun bir gereklilik olduğu ve geleceğe yönelik bir hedef değil, günümüz için bir zorunluluk olduğu vurgulanmıştır.

K11-E: *“Kendi kendine yetebilme ve devam edebilme”*

K19-K: *“Sürdürülebilirlik, ‘olsa güzel olur’ değil, hepimiz için gerçekten bir ‘zorunluluk’. Ve tamamen geleceğin ta kendisi.”*

Çevresel sürdürülebilirlik bağlamında ise doğal kaynakların korunması, ekosistem döngüsünün devamlılığı, geri dönüşüm ve sorumlu tüketim öne çıkmaktadır. Doğal ve beşeri kaynakların gelecek nesillere aktarılması gerektiği belirtilirken, çevrenin kendini yenileyebilme kapasitesine sahip olması gerektiği de ifade edilmiştir.

K3-K: *“Sürdürülebilirliği, daha çevreye duyarlı, daha tüketime değil de daha geri kazandırma yönelik bir şey olarak tanımlayabilirim.”*

K5-E: *“Kıt kaynakların önümüzdeki kuşaklara da verimli aktarılmasını, sorumlu tüketilmesini destekleyebilecek şekilde tüm insanların sorumluluk dahilinde kıt kaynakları tüketebilmesi”*

Sürdürülebilirliğin iş stratejilerine entegrasyonu, kaynakların verimli ve uzun vadeli kullanımı ile karar alma süreçlerinde toplum ve çevreye duyarlı hareket edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Sürdürülebilirlik, sadece çevresel değil, aynı zamanda ekonomik ve toplumsal bir mesele olarak ele alınmalı; çevresel, sosyal ve yönetim alanlarının birlikte değerlendirilmesi önemlidir. Ayrıca, sürdürülebilirliğin temeli, bir olgunun farklı boyutlarda sürekli işlevselliğinin korunması ve bir durumun gelecekte de var olabilmesi için başlangıçtan itibaren doğru koşulların sağlanması gerektiğine işaret etmektedir. Bu bakış açıları, sürdürülebilirliğin çok boyutlu ve stratejik bir yaklaşım gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

K6-K: “*Karar vermen gerektiğinde, ‘Finansal konular kadar, çevresel ve sosyal konuları, yöneticisel konuları da ne kadar karar verme mekanizmalarına dahil ediyorsun?’ Bunu anlatan bir kavram.*”

K16-K: “*İçinde bulunduğunuz toplumun ve üzerinde bulunduğunuz dünyanın gücü kadar siz de güçlüsünüz diye düşünüyorum.*”

K9-K: “*Sürdürülebilirlik; ekolojik, ekonomik ve aynı zamanda toplumsal bir mesele, kaynakların sürdürülebilir olması.*”

K10-K, sürdürülebilirliği sadece çevreyle sınırlı tutmayıp, “toplumsal cinsiyet, eşitlik, adalet ile” gibi geniş bir toplumsal refah perspektifinden değerlendirmektedir. K10-K, çevreyi sosyal eşitlik ve adaletle ilişkilendirerek, sürdürülebilirliği daha geniş bir toplumsal refah perspektifinden ele alır. K13-K, sürdürülebilirliğin başlangıçta çevreyle ilişkilendirilip zamanla sosyal konuları da kapsayacak şekilde genişlediğini belirtmektedir. Ancak, “şu anki durumda içinin boşaltıldığı bir kavram” olduğunu ifade etmektedir. Bu görüş, sürdürülebilirliğin daha samimi ve yapıcı bir şekilde ele alınması gerektiği konusunda perspektif sunmaktadır.

3.7.3. Sürdürülebilirlik ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Arasındaki İlişki

Görüşmecilerin toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik konularındaki tanımlamaları incelendikten sonra, bu tema kapsamında, iki konuyu birbiriyle bağlantılı görüp görmedikleri ele alınmıştır. Görüşmeler, bu iki konu arasında ilişki olduğu yönünde değerlendirmeler ve ilişki olmadığı yönünde değerlendirmeler kodlarıyla incelenmiştir.

Yapılan görüşmelerin ışığında, sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Birçok görüşmeci, sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel faktörlerle değil, aynı zamanda sosyal boyutlarla da şekillendiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik yalnızca çevresel unsurlarla değil, toplumsal cinsiyet eşitliği gibi sosyal unsurlarla da birlikte var olabilmektedir. Görüşlere göre, toplumsal cinsiyet eşitliği, sürdürülebilirliğin sosyal boyutunun temel unsurlarından biri olup, bu iki kavram birbirini tamamlamaktadır. Ayrıca, bu alanda geliştirilen projeler, sürdürülebilirlik hedeflerini güçlendirme potansiyeline sahiptir. Toplumsal cinsiyet eşitliği, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik açısından da kritik bir faktördür. Kadınların, LGBTİQ+ bireylerin ve diğer dezavantajlı grupların iş gücüne katılması konusunda zorluklar olması, toplumsal ve ekonomik kayıplara yol açarken, bu grupların toplumsal meselelere karşı daha duyarlı oldukları da vurgulanmaktadır. Bu nedenle, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlama açısından önemli bir rol oynamaktadırlar.

K6-K: “Sürdürülebilirliğin üç tane bacağı var. Sosyal, yönetim ve çevresel dediğimiz, sosyal taraftaki bacağın en önemli konularından biri bu toplumsal cinsiyet eşitliği konuları, olmazsa olmazı.”

K15-K: “Birbiriyle bağlantılı konular çünkü sürdürülebilirliğin temel amacı gündelik hayattaki işleri yürütürken onları sorumlu yatırım çerçevesinde daha çevresel ve sosyal şekilde sürdürülebilir kılmak.”

K16-K: “Hiç kimse, hiçbir birey ya da hiçbir şirket dünyamızdan ya da içinde bulunduğu toplumdaki bağımsız olarak ele alınamaz.”

K17-E: “Bir uzman, bu 17 sürdürülebilir kalkınma hedefinin bu 5. toplumsal cinsiyet eşitliği hedefini gerçekleştirmeden diğer hedeflere ulaşmak mümkün değil diye tanımlıyordu.”

Bazı görüşmeciler, sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği arasında bir ilişki bulunmadığını ifade etmektedir. Bu görüşlere göre, bu iki kavram birbirinden bağımsız ve ayrı konular olarak algılanmakta, aralarındaki ilişki ise zayıf bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik, çevresel faktörlerle ilişkilendirilirken, toplumsal cinsiyetin bu bağlamda yer almadığı belirtilmektedir. Diğer yandan, sürdürülebilirliğin toplumsal cinsiyet eşitliğini kapsayabileceği savunulsa da, toplumsal cinsiyet eşitliği daha çok “ahlaki” bir konu olarak olarak tanımlanmıştır. Bu farklı bakış açıları,

sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin farklı bağlamlarda değerlendirilen konular olduğunu göstermektedir.

3.7.4. Kurumsal Kültürün Kişinin Bakış Açısına Etkisi

Görüşmecilerin toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik konularına bakış açılarını etkileyen kurumsal ortamın önemine dair değerlendirmeler, farklı bakış açılarını ortaya koymaktadır. Çoğu katılımcı, çalıştıkları kurumların toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki farkındalıklarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir.

Bazı görüşmeciler, eğitim aldıkları kurumun ve çalışma hayatının toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki bakış açılarını etkilediğini ve bu süreçte farkındalıklarının artarak toplumsal normların farkına varmalarını sağladığını ifade etmiştir. Bu durum, bireylerin içinde buldukları çevrenin, öğrenim süreçlerinin ve profesyonel deneyimlerinin, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik algılarını dönüştürebildiğini göstermektedir. Özellikle geleneksel değerlerin hâkim olduğu bir ortamda yetişen bireyler, akademik ve profesyonel dünyada farklı perspektiflerle karşılaştıkça, önceki kabullerini sorgulayarak daha kapsayıcı bir anlayış geliştirebilmektedir. Bu da toplumsal cinsiyet eşitliğinin yalnızca bireysel görüşlerden ibaret olmayıp, sosyo-kültürel ve kurumsal dinamikler tarafından şekillendirildiğini ortaya koymaktadır.

K1: *“Gerek üniversitenin liberal ortamı gerekse de kurumun kurumsal ortamı ciddi anlamda bu konularda katkı sağladı bana.”*

K5-E: *“Belli cinsiyetler üzerine yapılan eğilimlerin ne kadar adaletsiz olduğu ve aslında kadınlara yönelik de çalışma hayatında ve ülkemiz şartlarında ne kadar olanak tanımlayabileceğinin farkına vardım.”*

K6-K'nın ifadesi, Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi gibi metriklerin yalnızca kurumsal başarı göstergeleri olmadığını, aynı zamanda kurumların farkında olmadıkları eksiklikleri ortaya çıkardığını göstermektedir. Görüşmeci, bu tür değerlendirmelerin, kurumların kendilerini “zaten iyi” olarak görmelerini engelleyerek, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda daha derin bir öz değerlendirme yapmalarını sağladığını belirtmektedir. Bu durum, metriklerin yalnızca ölçüm

yapmakla kalmayıp, kurumları dönüşüme yönlendiren bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

K6-K: “*Ne zaman böyle metrikler üzerine bir konuşulmaya, düşünülmeğe başlandığında, hadi bir hesaplayalım bunu ne çıkıyor dediğinde, o zaman şaşırtıcı şeyler çıkabiliyor.*”

Bazı katılımcılar, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda halihazırda yüksek bir farkındalığa sahip olduklarını ve kurumlarının bu farkındalıklarını değiştirmedini ifade etmektedir. Bu görüşler, kurumların farkındalık artırmada önemli bir rol oynayabileceğini ancak bireysel geçmiş, deneyimler ve mevcut bilinç düzeyinin, kurumsal etkinin sınırlarını belirleyebileceğini göstermektedir.

Bir görüşe göre ise toplumsal cinsiyet eşitliği çabalarının her çalışan grubu üzerinde aynı düzeyde etkili olmayabileceğini göstermektedir. Beyaz yaka çalışanlar arasında bu bilincin yaygın olduğu ve kurum kültürünün bir parçası haline geldiği belirtilirken, mavi yaka çalışanlar için farkındalık düzeyinin ve kurumsal çabaların etkisinin belirsiz olduğu vurgulanmaktadır. Bu durum, kurumların eşitlik politikalarını tüm çalışan gruplarına eşit şekilde ulaştırmada zorluk yaşayabileceğini göstermektedir.

K8-E: “*Beyaz yaka çalışanlar olarak kesinlikle vardır ama mavi yaka tabii onu bilemem.*”

3.7.5. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Sürdürülebilirlik Stratejilerinin Artışı Hakkında Değerlendirmeler

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, sürdürülebilirlik raporlamaları ve endekslerin, toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki strateji ve politikaların geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Birçok katılımcı, raporlama süreçlerinin toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yarattığını ve yeni projelerin geliştirilmesine olanak sağladığını ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik endeksleri ve boşluk analizleri, şirketlerin mevcut stratejilerini gözden geçirmelerine yardımcı olarak daha etkili ve kapsayıcı politikalar geliştirmelerini sağlamaktadır.

K5-E: “*Evet raporlama yapmakla birlikte daha çok önem vermeye başlıyorsunuz.*”

K11-E: “Yönetim seviyesindeki kadın oranları ciddi bir seviyede takip ediliyor. Bunlar dışarıya da raporlanıyor.”

K18-K: “Arttı. Faaliyet raporumuzda endekslerdeki aldığımız puanların gidişatını görebiliriz. Temelde altında yatan farkındalık ve aradaki boşluk analizleriyle eksik tarafların tamamlanması var diyebilirim. Bu sektör erkek egemen bilinen sektörlerden. Dolayısıyla biraz bunu zorunlu hale getirerek eşitliği sağlamaya gayret ettik.”

Bununla birlikte, endekslerin yalnızca içerideki stratejileri etkilemekle kalmayıp, şirketlerin dışarıya sundukları imajı da şekillendirdiği görülmektedir. Kadın temsili ve cinsiyet eşitliği raporlamalarının, şirketlerin dış dünyaya sundukları imaj üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade edilmektedir. Bu durum, halkla ilişkiler stratejilerinin bir parçası olarak, marka güvenilirliğini artırmak ve kamuoyunun algısını olumlu yönde şekillendirmek için önemli bir fırsat yaratmaktadır.

Yatırımcılar açısından ise, cinsiyet eşitliği ile ilgili metriklerin giderek daha fazla ön planda olduğu anlaşılmaktadır. K6-K, yatırımcıların sürdürülebilirlik skorlarını değerlendirirken, kadın temsiliyeti ve ücret farkları gibi sosyal faktörlere de büyük önem verdiklerini vurgulamaktadır. Bu faktörler, şirketlerin sürdürülebilirlik performansını ve stratejilerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.

K6-K: “Bir şirketin başarılı olması için sürdürülebilirlikte bazı endeksler var. Nasıl kredilendirme endeksinde puan alıyorsan aynı zamanda bir sürdürülebilirlik skorun var ve bu skorunda da toplumsal cinsiyet önemli konulardan biri. Yönetim kurulunda kadın temsiliyetinden, cinsiyetler arası ücret farkından ya da atamalarda havuzda ne kadar kadın var gibi metrikler sunuyor bu endeksler.”

Sürdürülebilirlik endekslerine dahil olmanın yatırımcı ilgisini artırdığı, şirketlerin bu endekslerde yüksek puan almasını sağladığı ve ekonomik anlamda pozitif geri dönüşler yarattığı belirtilmektedir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik stratejileri ve raporlamalarına olan ilgi artmakta, bu süreç şirketleri toplumsal cinsiyet eşitliği gibi sosyal konularda daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmektedir.

K12-K: “Bu endekslere girmiş olmak, Bloomberg'e, Dow Jones'a, Sustained Analytics'e girmiş olmak ve çerisinde yüksek bir puanda yer alıyor olmak yatırımcıları aslında sizin kurumunuza daha çok çekiyor. Bunun aslında maddi bir karşılığı da olduğu için bence tetik noktası.”

Bu görüşlerin tümü, sürdürülebilirlik endekslerinin ve raporlamalarının, toplumsal cinsiyet eşitliği stratejilerinin güçlendirilmesinde önemli bir araç olduğunu ve şirketlerin sosyal sorumluluklarını daha şeffaf bir şekilde yerine getirmelerine olanak sağladığını ortaya koymaktadır. Bu durum, posthümanist yaklaşımla da örtüşerek, şirketlerin yalnızca ekonomik kârlılığı değil, toplumsal ve çevresel etkilerini de dikkate alan bütüncül bir yönetim anlayışına yönelmelerini teşvik etmektedir. Urum kültürü açısından ise, bu tür endeksler ve raporlama mekanizmaları, şirket içindeki değerlerin dönüşümünü hızlandırarak toplumsal cinsiyet eşitliği anlayışının daha sağlam temellere oturmasını sağlamakta ve sürdürülebilirlik çalışmalarının kurumsal yapıya entegre edilmesine katkıda bulunmaktadır.

3.7.6. Kurumsal Cinsiyet Eşitliği ve Sürdürülebilirlik Çabaları

Bu tema kapsamında, kurumun toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik çabalarının çalışanlar tarafından samimi mi yoksa yüzeysel olarak mı değerlendirildiği, ayrıca politikaların, stratejilerin, eğitimlerin ve kurumsal iletişim kapsamında fırsat eşitliği ve açık iletişimin durumu araştırılmıştır.

Görüşmecilerin ifadeleri, kurumların toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik konusundaki samimiyetini ve çabalarını çeşitli açılardan değerlendirmektedir. K1-E'nin "kurumda bu anlamda ciddi politikalar var. Bu da gelecek nesillere sürdürülebilirlik anlamında sosyal, ESG'nin sosyal perspektifi anlamında katkı sağlıyor" ifadesiyle, kurumların toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik politikalarının sadece kısa vadeli hedeflerle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda sürdürülebilir bir etki yaratmayı amaçladığı ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde, K2-E'nin "üst yönetimin çabaları, o samimiyet, eğitimlerin, yapılan çalışmaların altını dolduruyor" ifadesi, bu sürecin yalnızca politikalar düzeyinde değil, yöneticilerin kararlılığı ve eğitimler aracılığıyla da desteklendiğini göstermektedir.

K4-K, projelere bizzat katılımı sayesinde yönetimin çabalarını gözlemlediğini belirterek "erkek yöneticiler de dahil olmak üzere burada bir pozitif çaba var" ifadesiyle, eşitlik çalışmalarının sadece kadın çalışanları değil, tüm yönetim yapısını kapsayan bütünsel bir değişim süreci olduğunu vurgulamaktadır. Ancak K13-K'nın "genel müdürlük açısından bakıldığında bir sorun yok ama saha organizasyonunda

toplumsal cinsiyet eşitliğini gözlemlemek daha zor” ifadesi, bu tür politikaların tüm organizasyon genelinde eşit derecede uygulanamayabileceğine işaret etmektedir. Bu durum, toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının kurumsal yapı içinde homojen bir şekilde uygulanmasının zorluklarını gözler önüne sermektedir. Genel müdürlük seviyesinde pozitif bir ilerleme kaydedilirken, saha gibi operasyonel alanlarda aynı düzeyde bir eşitliğin sağlanamaması, kurumsal kültürün farklı seviyelerinde değişen dinamikleri ve yapısal engelleri ortaya koymaktadır. Bu da toplumsal cinsiyet eşitliğinin yalnızca politika düzeyinde değil, kurumsal yapının tüm katmanlarında bütünsel olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.

K6-K ve K9-K'nın görüşleri, kapsayıcılık ve çeşitlilik çabalarının samimi ve sürdürülebilir bir değişimi hedeflediğini göstermektedir. K6-K'nın “organik değişim” ifadesi, sadece hedefleri tamamlamak için değil, kurum kültüründe kalıcı bir dönüşüm yaratma ihtiyacına dikkat çekmektedir. K9-K'nın görüşü, toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının yalnızca dışsal bir zorunluluk olarak değil, kurum içinde içselleştirilmiş ve bağlayıcı bir değer olarak ele alındığını göstermektedir. Özellikle, çalışanlara sunulan toplumsal cinsiyet eşitliği kılavuzu ve bunun altına imza atılması, bu politikaların yalnızca bir söylemden ibaret olmadığını, aksine somut yaptırımlarla desteklenen kurumsal bir taahhüt haline geldiğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarının sürdürülebilir bir değişime dönüşebilmesi için sadece yönetsel düzeyde değil, tüm çalışanlar nezdinde bağlayıcı kurallar ve yaptırımlarla desteklenmesinin önemini vurgulamaktadır. Böylelikle, şirketin toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki tutumunun yalnızca bir stratejik iletişim aracı olmaktan çıkıp, gerçek anlamda kurumsal bir dönüşüme hizmet eden bir mekanizma haline geldiği anlaşılmaktadır.

K6-K: “Çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili bir atölye çalışmamız olacak, bir gün ayırdık hepimiz. Bir gün çok önemli bir şey bir şirkette Bence tavuk yumurta gibi bir ilişki var orada. Neyin neden çıktığı önemli değil, önemli olan o yolda olmak. O skorun değişmesi ve onun sürekliliğinin olması için orada bir organik değişime ihtiyaç var.”

K9-K: “Bloomberg için yapılmış bir şey, -miş gibi bir çalışma yok ya da orası için yapılmış bir çalışma yok ortada onu söyleyebilirim gönül rahatlığıyla. Gerçekten hani yapılan iş insanlara fayda sağlaması adına yapılan bir iş. Buraya girdiğimde bana toplumsal cinsiyet eşitliği kılavuzu gibi bir kılavuz

verildi. Bu kılavuzda aslında hani bunun ne kadar önemli olduğu, neyin ne olduğu anlatılıyordu ve bunun altına imza atıldı. Eğer bu kurallara uymazsan biz seni istisnasız işten çıkarırız deniyordu.”

Görüşler, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik politikalarının yalnızca stratejik hedeflerle sınırlı kalmaması, kurum kültürü ve insan kaynağıyla desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Sürdürülebilir finans kapsamında belirlenen hedefler, kadınların iş gücündeki oranı gibi ölçütlerle şekillenirken, işe alım süreçleri ve çalışanların çeşitliliği bu hedeflerin başarısını doğrudan etkilemektedir.

K8-E: *“Okullara gidip kadınların o sektörde çalışmasını teşvik ediyorlar. Ne tip insanları işe aldığın çok önemli.”*

Kurum kültürüne entegre edilmeyen eşitlik politikalarının uzun vadede etkili olamayacağı vurgulanmaktadır. Gerçek bir değişim için bu değerlerin işe alım süreçlerinden itibaren benimsenmesi ve kurumsal yapıya yerleşmesi gerekmektedir. Yalnızca dışarıya yönelik taahhütler ya da repütasyon amaçlı çalışmalar yeterli olmayıp, kurumların bu alanlara yatırım yapması ve somut adımlar atması önem taşımaktadır. Bununla birlikte, kurum kültüründe köklü bir değişim yaratmanın zaman aldığı, eğitimlerin ancak bir başlangıç noktası olabileceği ifade edilmektedir. Davranış değişikliğinin sağlanabilmesi için eğitimlerin ötesinde mekanizmaların oluşturulması ve üst yönetimden başlayarak tüm çalışanları kapsayan destek sistemlerinin hayata geçirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik politikalarının kalıcı olabilmesi için yalnızca stratejik hedefler koymak yeterli değildir; bu politikaların işe alım süreçlerinden kurum kültürüne kadar geniş bir perspektifte içselleştirilmesi gerekmektedir.

K16-K: *“Gerçekten kurum kültürü çerçevesinde bu eşitlik yaklaşımına sahip olan bir şirket. Biz bunlarla çok açık ve net bir şekilde ilk iş görüşmesinden tüm süreçlere kadar din, dil, ırk, cinsiyet, cinsel eğilim gibi konularda kimseye ayrımcılık yapılmayacağıyla ilgili bir söz vermiş durumdayız.”*

K15-K: *“Sadece repütasyon amaçlı yapıyorsa ondan katma değerli bir şey çıkması çok mümkün olmuyor. O zaman sadece lafta kalan ve herhangi bir repütasyonel zorunluluk ya da kurumsal sorumluluk çerçevesinde alınan verilen eğitimlerle sınırlı kalıyor.”*

K6-K: *“Çok fazla kişinin çalıştığı kurumlarda kültürü değiştirmek, davranış değişikliğine ulaşmak çok zor. Dolayısıyla bu çok uzun bir yolculuk.”*

Bazı görüşlere göre, kadınların iş gücüne katılımı, sadece istatistiksel bir veri olarak değerlendirilmektedir. Bu politikalar, çoğunlukla üst yönetim tarafından zorunlu bir adım olarak görülmekte, kadınların etkin bir katkı sağlamak yerine yalnızca bir metrik olarak işlenmektedir.

K7-E: “Çalıştığım kurum kapsamında, burada yönetilemeyen bir şey var, kadınların iş hayatına girmesi biraz tepeden inmiş bir şekilde yapılmaya çalışılıyor, bunu sanki yapmak zorunda oldukları için yapıyorlar. Ve kadınlardan işteki beklenti, erkeklerden daha az. Onu aldık iş yerine ama gerçekten onu efektif bir şekilde çalıştırmak, verim almak için değil, bir metrik olarak orada duruyor. Ve onlardan nasıl verim alacağını bilmiyor çoğu yönetici.”

Bazı kurumlarda, toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimlerinin zorunlu olduğu ve özellikle üst düzey yöneticilere bu konuda eğitim verilmesinin önemli olduğu ifade edilmiştir. Diğer kurumlarda ise eğitimler isteğe bağlıdır ve genellikle cinsiyet eşitliği, şiddet ve önyargılar üzerine odaklanmaktadır. Ancak, bazı katılımcılar, bu eğitimlere yeterince ilgi göstermediklerini ya da kurumsal yapıda yeterince benimsenmediğini dile getirmiştir. Genel olarak, toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının ve eğitimlerinin daha etkin bir şekilde kurumsal kültüre entegre edilmesi gerektiği, yalnızca zorunlu eğitimler ve politikalar oluşturmanın yeterli olmadığı görülmektedir. Çalışanların ilgisini çekebilecek ve üst düzey yöneticilerin bilinçlenmesini sağlayacak şekilde yapılandırılmayan eğitimler, kurumsal dönüşüm açısından yetersiz kalmaktadır. Bu süreçlerin içselleştirilmesi ve gerçek bir dönüşüm yaratılabilmesi için özellikle karar alıcı pozisyondaki bireylerin aktif katılımı ve desteği kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

K2-E: “Eğitimler yapılıyor. Birçok email geliyor bu konuda yapılan çalışmalarla ilgili. Birçok etkinlik düzenleniyor. Ama tabii ben çok fazla dikkatimi çeken bir şey olmadığı için fazla ilgi gösteremiyorum.”

K5-E: “Zorunlu eğitim yok diyebilirim, isteğe bağlı eğitimler veya atölyeler olabilir.”

K9-K: “Buraya girdiğinizde bir eğitim paketiyle karşılaşıyorsunuz ve o eğitim paketinde de zaten bunların hepsi içinde var. Özellikle şirket kültürü bunu yapmak istese bile kişileri eğitmeleri gerekiyor. Bu konuda yaşlı erkeklerin, beyaz, 50 yaş üstü, üst düzey yönetici erkeklerimizin bu konuda eğitilmesi gerektiğini düşünüyorum.”

K8-E'in “eğitimler veriliyor, katılamıyorum” ifadesi, eğitimlerin zorunlu olmadığı ve katılımın zor olduğunu gösterirken, yoğun programların katılımcıları engellediğini ortaya koymaktadır. K16-K'nın “zorunlu... en üst yönetimimiz de konunun uzmanından eğitimler aldı” ifadesi ise üst yönetime yönelik eğitimlerin olduğunu vurgulamaktadır. K20-E'nin “zorunlu... LGBT ile ilgili eğitim daha görmedim” ifadesi, zorunlu eğitimlerin mevcut olduğunu ancak toplumsal cinsiyeti kapsayıcı eğitimlerin kapsamı hakkında net bir bilgi olmadığını göstermektedir.

Eğitimlerin, kadınların işyerinde daha rahat hissetmelerine ve kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasına katkı sağladığı ifade edilmektedir. Özellikle büyük şirketlerde, bilinçsiz önyargıların kırılmasına yönelik eğitimlerin önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu eğitimler, çalışanların farkındalıklarını artırmakta ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi konularda daha bilinçli olmalarını sağlamaktadır. Eğitimlerin çoğu gönüllülük esasına dayalı olmakla birlikte, bazıları zorunlu hale getirilmiştir ve tüm çalışanlara atanmıştır. Bazı kurumlarda, zorunlu eğitimlerin tamamlanması gerektiği ve başarıyla tamamlanmadığı takdirde tekrar atanacağı belirtilmiştir. Ayrıca, bazı kurumların, sadece toplumsal cinsiyet eşitliği değil, cinsel sağlık gibi konularda da eğitimler düzenlediği dikkat çekmektedir.

K7-E: *“Eğitimlerin etkisinin artması ve eğitimlerin artması bence kadınların daha rahat iş yerinde hissetmesine katkı sağlayacağı için bence iş yeri ortamını güzelleştirecektir.”*

K15-K: *“Özellikle çok fazla çalışanın olduğu...şirketlerde, bu konuyu şirketinden önce duymayan insanlarda elbette bu konular daha fazla fark yaratıyor ve onların o bilinçsiz önyargılarının kırılmasına destek sağlıyor olabilir.”*

K13-K: *“Mülakat için eğitim düzenliyoruz. Onlara sorulmaması gereken sorular ya da bakış açılarında nasıl değişiklikler yapabilir onları eğitimlerle desteklemeye çalışıyoruz... mutlaka zorunlu bir eğitim olarak atanıyor. Tamamlamak zorundasın ve eğitimin sonunda da sorulan soruları geçer puan alman lazım ki o eğitimi tamamladığın görünsün. Tamamlamadığın takdirde tekrardan atanıyor. . Bunlar bütün kurum genelinde çok desteklenen, özellikle üst yönetimin bu konuya sınırsız kaynak ayırdığı olaylar. Cinsel sağlık, kadın sağlığı, erkek sağlığı gibi konular da çok destekleniyor.”*

Görüşler, iş yerlerinde toplumsal cinsiyet eşitliği, ayrımcılık, güvenli alanlar, açık iletişim ve çalışan esenliği gibi önemli konulara dair farklı perspektifleri

yansıtmaktadır. Bu görüşler, kurumların çalışanlarının çeşitliliği, eşitliği ve refahı konusunda ne kadar bilinçli ve aktif olduklarını gösterirken, aynı zamanda bu alanlarda hala iyileştirilmesi gereken noktaları da vurgulamaktadır. Bazı görüşmeciler, mevcut yapının bu tür kapsayıcı çalışmalara henüz tam anlamıyla olanak sağlamadığını, kurumların global düzeydeki uygulamalarını Türkiye'de hayata geçirmekte zorlandığını düşündüklerini belirtmektedir.

K1-E: “Bizim kurumda herkes herkes eşittir herkes her koşulda aynı şekilde değerlendirilir, bir yönetici akademisi varsa oraya girerken erkek ya da kadın değil liyakati yani yeterli yetkinliğe sahip olup olmadığı önemsenir.”

K9-K: “Açık iletişim kabullenmek midir? Yoksa yani kabullenmek derken herkese kapsayıcı olmak mıdır? Yoksa hani herkesle ilgili konuşmak mıdır? Bence biz o konuda biraz eksikiz. Global şirketlerin Türkiye'de yaptığı çalışmaları görüyoruz, dünyada yaptığı iletişimi Türkiye'de yapamıyor. O da birazcık Türkiye'nin şartları nedeniyle bence bu şekilde oluyor.”

Bazı görüşmeciler, iş yerinde açık iletişim kanallarının ve eğitimlerin güçlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. K6-K, “uzman rehberliğinde, herkesin yaşadığı zorlukları paylaşabileceği bir ortam” oluşturulmasının açık iletişimi artıracığını savunmaktadır. K7-E ise mevcut iletişim kanallarının yetersiz olduğunu ve eğitimlerin artırılması gerektiğini belirterek, bunların “kadınların daha rahat hissetmesine katkı sağlayacağı için iş yeri ortamını güzelleştireceğini ve erkek egemen olmayacağını” ifade etmektedir. K8-E ise “ne istersen sorabileceğin, bedava danışmanlık alabileceğin bir hat” olduğunu vurgulayarak, bu mekanizmayı önemli bir destek aracı olarak değerlendirmektedir. Tüm bu görüşler, toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik eden eğitimlerin artırılmasının ve destek mekanizmalarının güçlendirilmesinin iş yerindeki iletişim ortamını iyileştireceğini ortaya koymaktadır. Bu tür mekanizmaların varlığı, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak daha verimli ve kapsayıcı bir iş ortamı oluşturulması açısından önem taşımaktadır.

K16-K, çalışan sağlığı ve esenliği kapsamında toplumsal cinsiyet eşitliğiyle ilgili yürütülen çalışmalara değinmektedir. Görüşmeci, çalışanların bu konudaki sorularına danışman tarafından yanıt verildiğini ve bilgilerin iç iletişim kanallarında paylaşıldığını, açık iletişim kanallarının olduğunu belirtmektedir. Bu tür mekanizmaların varlığı, çalışanların karşılaştıkları sorunları güvenle dile

getirebilmelerini sağlarken, kurumsal şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırarak daha adil ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

K16-K: “Şikayet mekanizmaları diyorsanız bizim bütün üst yönetimimizin mail adresleri web sitemizde açık bir şekilde var. Direktör ve üzerinin mail adreslerinden direkt genel müdüre dahi mail atabiliyor insanlar. Bir tane de etik birimimiz var, müdürlüğümüz var. Oraya da gelen şikayetlerin hepsi bir platformda toplanıyor. O platform üzerinden raporlanabiliyor, takip edilebiliyor, cevaplanabiliyor.”

3.7.7. Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi Kategorileri

Bu tema kapsamında görüşmeler, Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nin baz aldığı beş ana kategori üzerinden incelenecektir. Temanın kategorileri, Liderlik ve Yetenek Gelişimi, Eşit Ücret ve Maaş Eşitsizliği, Kapsayıcı Kültür, Cinsel Taciz Karşıtı Politikalar ve Dış Markalama (External Brand) olarak sıralanabilir. Liderlik ve yetenek gelişimi, kadın liderliği teşvik etme ve kariyer gelişimini destekleyen politikaları incelerken; eşit ücret ve maaş eşitsizliği, ücret eşitliğinin sağlanmasına yönelik uygulamaları ele almaktadır. Kapsayıcı kültür, çeşitlilik unsurlarını içeren ve tüm çalışanların eşit hissetmesini sağlayan kurum kültürünü vurgulamaktadır. Cinsel taciz karşıtı politikalar, cinsel tacizle mücadeleyle yönelik alınan tedbirleri incelerken, dış markalama (external brand) ise kurumların paydaşlar tarafından nasıl algılandığını, tedarik zincirindeki çeşitlilik ve etik değerlerden, reklam ve pazarlamadaki temsillere, teknolojinin etik kullanımına ve toplumsal sorumluluklara kadar geniş bir yelpazede şekillenen itibar ve toplumsal etkisini dikkate almaktadır.

Toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında iş dünyasında kadın çalışanların konumlarını ve kariyer gelişimlerini farklı açılardan ele alan ifadeler incelenmiştir. K1-E, sektöründeki kadın çalışan oranının yüksek olmasına rağmen pozitif ayrımcılığa yer verilmediğini, tüm çalışanların liyakat esasına göre değerlendirildiğini vurgulayarak, “insanlara pozitif ayrımcılık var” ifadesini kullanmaktadır. K4-K ve K5-E ise kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yer aldıklarını ve kurumun toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik eden politikalar geliştirdiğini aktararak, K4-K'ün “üst yönetim pozisyonlarında, direktör pozisyonlarında, mühendislik alanında en az 3 kadın direktör olacak, çalışanların %35'i kadın olacak, yöneticilerin %35'i kadın

olacak” hedeflerini vurgulaması, kurumların sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda toplumsal cinsiyet dengesini sağlamaya yönelik bilinçli adımlar attığını göstermektedir. Belirli kadın istihdam hedefleri koyan ve cinsiyet dengesi gözetilen politikalar, kadın çalışanların liderlik rollerine erişimini artırabilir. Bu durum, kadınların kariyer gelişiminde sistematik engellerin aşılması ve iş dünyasında daha kapsayıcı bir yapının oluşturulması açısından kritik öneme sahiptir. Ancak, bu tür teşviklerin yalnızca sayısal hedeflerle sınırlı kalmaması, aynı zamanda kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engelleri kaldıracak kapsayıcı politikalarla desteklenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına ulaşmasını teşvik etmek yerine, sadece istatistikleri iyileştirmeye yönelik bir uygulama olarak kalabilir.

Veriler, kadın çalışanların doğum izninden sonra işe dönüş oranlarının yüksek ve işten ayrılma oranlarının düşük olduğunu göstererek kadın istihdamını destekleyen politikaların varlığına işaret etmektedir. Ancak terfi süreçlerinde şeffaflık eksikliği dikkat çekmektedir. Üst düzey liderlik pozisyonlarına yönelik kararların önceden belirlendiği algısı, sürecin adil olup olmadığına dair soru işaretleri yaratmaktadır. Kadın çalışan oranı yüksek olmasına rağmen yönetici pozisyonlarında temsilin düşük kalması, kariyer ilerlemesinde yapısal engellerin devam ettiğini göstermektedir. Bu durum, fırsat eşitliğini sağlamak için terfi süreçlerinde daha fazla şeffaflık ve adil uygulamalara duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

K18-K: “Doğumdan sonra dönen kadın oranımız %100'e yakın. Orada bir kayıp yaşamıyoruz. Genel işten ayrılma oranlarında da kadınların oranı daha düşük.”

K20-E: “Seçimlerde cinsiyet ayrımı yapılmıyor çünkü içeride bir politika var ve bu politika asla kişi bazlı değil. Test süreçleri ve kıdem yapısı var. Bu kıdem yapısında zaten alttan kim yetişiyorsa, o. İşe alımda dengeyi yakalayabiliyorsanız, terfilerde de yakalıyorsunuz.”

K7-E: “Benim gördüğüm en yüksek ünvana sahip kadın, genel müdür yardımcısı seviyesi. Şeffaflık konusunda yeterli olduğunu söyleyemem. Sadece şunu hissediyorum, birilerinin lider olacağı önceden kafada belirlenmiş oluyor ve ona yönelik teşvikler veya onunla özel iletişim oluyor.”

K8-E: “Şirkette liderlik rollerine yükselen kadınlara örnek verebileceğiniz kimseler var ama 10-12'den daha az bence.”

K9-K: “Özellikle genel müdürlük binalarına baktığımızda kadın çalışan oranı çok yüksek ama kadın yönetici oranı çok düşük. Umarım önümüzdeki dönemlerde erkekler tuttukları o koltukları bırakmaya daha niyetli olurlar. Ve daha fazla kadın hak ettiği yere ulaşır.”

Çeşitlilik ve cinsiyet dengesinin sürekli takip edilmesi, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesini destekleyen bir yaklaşımın benimsendiğini göstermektedir. İşe alım süreçlerinde kadınların evlilik veya hamilelik gibi nedenlerle dezavantajlı duruma düşmemesi için önyargıları kırmaya yönelik eğitimler verilmektedir. Özellikle erkek egemen sektörlerde kadın temsiline artışı, regülatörlerin yönetim kurullarında kadın üyeleri teşvik eden düzenlemelerinin bu süreci hızlandığı görülmektedir.

K12-K: “Kurumun liderlik sürecinde çeşitlilik ve cinsiyet dengesi sürekli olarak takip edilmektedir. Bu çalışmada kadın-erkek olarak sınırlandırılmış işten ayrılma oranları yer almaktadır. Liderlik için kimin vasıfları, uzmanlıkları, yetkinlikleri, performansı gerçekten bu liderlik koltuğunu doldurmaya daha çok yetiyor, bu daha önemli bir kriter.”

K13-K: “İşe alım süreçlerinde özellikle kadınların evlenmesi, çocuk yapması vs. gibi konular sorun yaratmıyor. Kişi özelinde bazen öyle bir kişiye denk gelebiliyorsun ki 250 kişinin içerisinde bir tanesi bu aday evlenecektir, almayalım bunu diyebiliyor. Kurumdan ziyade çalışanın kendini, oradaki yöneticinin karar verici olan kişinin kendini geliştirmesiyle ilgili bir şey ama biz kurum olarak işe alım stratejisi olarak bunun önüne geçmek için mülakatta böyle bir şey dendiğinde mesela bana böyle bir şeyi konuşmayalım bile ne alakası var diye mutlaka müdahale ediyoruz, mülakat eğitimleri düzenliyoruz.”

K14-K: “Sadece bizim şirkette değil, sektörden bağımsız her şirkette ben bir artış olduğunu düşünüyorum. Bir de regülatörlerin düzenlemeleri var. Yönetim kurulunda 3 kadın üyen varsa mesela 9 kişilik bir yönetim kurulunda bu senin için artı bir puan..”

Yetenek havuzları ve kadın liderlerin desteklenmesi konusunda farklı yaklaşımlar dikkat çekmektedir. Bazı kurumlar, liderlik programlarında cinsiyetten bağımsız bir değerlendirme yapıldığını belirtirken, bazıları kadın liderlerin gelişimi için daha fazla desteğe ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin, K1-E, “Bir yönetici akademisi varsa oraya girerken erkek ya da kadın olduğu değil, yeterli yetkinliğe sahip olup olmadığı önemlidir” diyerek cinsiyetin belirleyici bir faktör olmadığını ifade etmektedir. Öte yandan, K9-K, liderlik programlarında %50-%50 denge sağlanmaya çalışıldığını ancak bunun yeterli olmadığını belirterek, kadın

liderlerin mentorluğu altında gerçekleşecek programların artırılması gerektiğini savunmaktadır. Bu durum, bazı kurumların kadın liderliği konusunda sistematik adımlar attığını, ancak daha kapsayıcı destek mekanizmalarına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Kadınların üst düzey pozisyonlara başvurma konusunda daha temkinli davrandığı yönündeki görüşler dikkat çekmektedir. Bu durum, kadınların kariyerlerinde ilerlerken aile, iş-yaşam dengesi ve kurumsal dinamikler gibi birçok faktörü göz önünde bulundurmalarından kaynaklanmaktadır. Buna karşın erkeklerin daha cesur ve doğrudan hareket ettiği belirtilmektedir. Bu nedenle, bazı kurumlar kadınları liderlik pozisyonlarına teşvik etmek amacıyla özel programlar geliştirmektedir. Örneğin, altı ay süren ve mentorluk, koçluk ile liderlik eğitimlerini içeren programlar sayesinde kadın yöneticilerin kariyer yolculuklarında desteklenmesi hedeflenmektedir. Bu tür stratejiler, kurumsal yapılar içinde kadın temsilini artırmak ve toplumsal cinsiyet eşitliğini güçlendirmek açısından önemli adımlar olarak öne çıkmaktadır.

K17-E: “Kadınlar genel olarak daha üst pozisyonlara başvurma noktasında daha çekinceliler çünkü düşündükleri çok fazla parametre var, aile, iş yaşam dengesi, içerideki dinamikler... Erkekler tabiri caizse bir anda bodoslama atıyorlar. Biz de buradan yola çıkarak kadınlara yönelik bir program başlattık. Kadın yöneticileri daha üst pozisyonlara taşıyabilmek için altı ay süreli, yöneticilik, gelişim, liderlik, gelişim yolculuğu diye. Orada da sürekli mentorlarla, koçlarla, eğitimler aldıkları bir yolculuk tasarlandı. Bu şekilde içeride bir dönüşüm yaratılmaya çalışılıyor.”

Cinsiyetler arası ücret eşitsizliği ve eşit ücret uygulamaları konusundaki değerlendirmeler, farklı bakış açılarını ortaya koymaktadır. K7-E, ücret iyileştirmeleri konusunda zaman zaman uygulamalar yapıldığını belirterek, “ücret olarak geride kaldığını düşündükleri kişi veya pozisyonlara bir iyileştirme yapıyorlar ama onu kimlere hangi gruplara yapıyor açıkçası bilmiyorum” ifadesini kullanmaktadır. Bu durum, şirket içinde ücret artışlarının hangi gruplara yapıldığı konusunda bir belirsizlik olduğunu ve şeffaflık eksikliğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, K12-K, belirli pozisyonlarda erkek çalışanların daha yoğun olduğunu vurgulayarak, “bazı bölümlerde ya da teknoloji ekiplerinde daha fazla erkek var ya da direktör seviyesi gibi bazı seviyelerde daha fazla nüfus olarak bir eşitsizlik var” demektedir. Ayrıca,

“eşit görevler aynı ücreti alıyor ama toplamda farklı görevlerde kadın ya da erkek yoğunluğunun fazla olması sebebiyle bir fark çıkıyor” diyerek, eşit işe eşit ücret prensibinin teorik olarak uygulansa bile, belirli iş alanlarında erkek çalışanların ağırlıkta olmasının toplam ücret dengesini etkilediğini göstermektedir. Buna karşın, K13-K’nın, “eşit işe eşit ücret bizde cinsiyetlerden bağımsız ilerliyor, her ekibin belli bir baremi var ve o baremin içerisinde kalmak zorundasın” ifadesi, kurumunda maaş belirleme sürecinde şeffaf bir yapı sunulduğunu ve aynı pozisyondaki kadın ve erkeklerin belli bir barem içinde ücret aldığını, kuruma giriş yıllarının belirleyici bir faktör olabileceğini belirtmektedir.

K18-K’nın “Türkiye’de genel bir uygulama özümsemediği için bir denetim yaptırmıyoruz” ifadesi, Türkiye’de ücretlendirme süreçlerine dair genel bir dış denetim mekanizmasının bulunmadığına dair bir bilgi ortaya koymaktadır. Görüşmeci, ücret verilerinin doğrulanmış bir şekilde kamuya sunulmadığını vurgulayarak, “bunu doğrulayabilen bir denetim şirketi yok” ifadesiyle Türkiye’de bu konuda bağımsız bir doğrulama mekanizmasının eksikliğine dikkat çekmektedir. Buna karşın, bazı görüşmeciler, kurumlarında iç ve dış denetimlerin yapıldığını belirtmektedir. Örneğin, K20-E “iç denetim de dış denetim de yapılıyor” ifadesiyle ücretlendirme süreçlerinde belirli bir denetim mekanizmasının bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu görüş farklılığı, Türkiye’de ücret eşitliği konusunda standart ve bağımsız bir denetim sürecinin bulunmadığını, ancak bazı şirketlerin kendi süreçlerini oluşturduğunu göstermesi açısından önemlidir. Değerlendirmeler, ücret eşitsizliği konusundaki farklı yaklaşımları ortaya koyarken, bazı şirketlerin şeffaf bir maaş politikası izlediğini iddia etmesine rağmen, pratikte yeterli denetim mekanizmalarının bulunmadığını ve maaş belirleme süreçlerinde cinsiyet dengesizliğinin dolaylı olarak etkili olabileceğini göstermektedir. Ücretlerin gizli tutulması, çalışanlar arasında maaş farklarının sorgulanmasını engelleyerek adaletsizliğe yol açarken, düzenli bir denetim mekanizmasının ve şeffaf bir ücretlendirme sürecinin eksikliğine dair soru işaretleri yaratmaktadır.

K18-K: *“Türkiye’de genel bir uygulama özümsemediği için bir denetim yaptırmıyoruz. Doğrulanmış bir veri olarak lanse edemiyoruz. Bunu doğrulayabilen bir denetim şirketi yok. Ancak insan hakları ile ilgili denetim*

sürecimiz başladı. Bizim kendi inisiyatifimiz, bundan sonraki 2025'teki hedefimiz, bu denetimi dışarıya lanse edebileceğimiz şekilde yürütebilmek ama dışarıdan aldığımız bir denetim değil, kendi hesapladığımız, kontrol ettiğimiz bir veri olarak.”

K20-E: “İç denetim de dış denetim de yapılıyor. Kamuoyuna ancak faaliyet raporlarında açıklanabilir, bunlar halka açık bilgiler ama şu kişiye şu ücret veriyoruz şeklinde bir bilgi verilemez. Bu ücret iznine aykırı bir şey.”

K9-K: “Kimse birbirinin ücretini bilmiyor ve bence bu çok adaletsiz bir durum. Edilse atılır, atılmak zorunda kalınır ama hiç kimse kimsenin ücretini bilmediği için böyle bir şey yapılamıyor maalesef. Düzenli bir denetim ve şeffaflık olduğunu zannetmiyorum.”

Bazı katılımcılar, kurumlarında cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği olmadığı görüşünde olup, bu nedenle bu konuya yönelik özel bir iletişim veya ek bir çabaya gerek duyulmadığını ifade etmektedir.

K4-K: “Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliklerini gidermek için herhangi bir iletişim ya da ekstra bir şey yapılmıyor. Ben açıkçası cinsiyet bazlı ücret eşitsizliği olduğunu çok düşünmüyorum. Bizim maaş politikalarımız gayet net.”

K5: “Ücretler kişiye özel olduğu için birbirimizin ücretinden haberimiz yok. Cinsiyete dayalı bir ücret eşitsizliği olduğunu da düşünmüyorum ben şirkette. O yüzden zaten bunu gidermek için ekstra bir çaba harcamaya gerek olmuyor.”

K7-E: “Kadın-erkek arasında ücret eşitsizliğinin tespit edildiğine hiç rastlamadım. Kurum içerisinde böyle bir tartışma da hiç olmadı.”

Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliklerinin denetimi ve şeffaflığına dair farklı görüşler mevcuttur. Bazıları denetim olup olmadığına dair bilgi sahibi değilken, bazıları sürdürülebilirlik raporları ve dış denetimlerle kontroller yapıldığını belirtmektedir. Ancak, düzenli bir denetimin ve şeffaflığın sağlanmadığını düşünenler de bulunmaktadır. Öte yandan, bazı şirketlerde iç ve dış denetim mekanizmalarının uygulandığı, ücret politikalarının uluslararası danışman firmaların verilerine dayandırıldığı ve eşitsizlik tespit edilirse önlem alındığı ifade edilmektedir.

K9-K: “Düzenli bir denetim ve şeffaflık zannetmiyorum olduğunu.”

K11-E: “Uluslararası geçerli bazı danışman firmalardan aldığımız kaynaklarla piyasayı belirliyoruz ve bu piyasa üzerinden de politikamız belirleniyor. Bunun üzerinden de ücret dağılımı yapıyoruz.”

K13-K: “Bilmiyorum ama dış denetime tabii miyiz ya da iç tarafta bir teftiş ekibimiz var ve onlar muhtemelen ücretlendirme kısmını denetliyorlardır.”

K15-K: “Cinsiyete dayalı ücret eşitsizlikleri konusunda politikalar var. Bütün bu politikalarımızı halka açık kaynaklarda ve aynı zamanda sürdürülebilirlik raporları içerisinde yayınlıyoruz. Spesifik olarak bu konuyla ilgili biz bir denetime tabi olmuyoruz.”

Kapsayıcılığa dair veriler, çalışma ortamında ayrımcılık olup olmadığı ve kurum politikalarının nasıl uygulandığı ekseninde değerlendirilmiştir.

K2-E'nin “çalışma ortamında insani değerler ön planda” ifadesi, kapsayıcılığın sağlandığını gösterirken, K5-E de benzer şekilde “şu ana kadar ayrımcılıkla karşılaşmadım” diyerek herhangi bir önyargı deneyimlemediğini belirtmektedir. K9-K'nın “işe alımda önyargılı bir soruyla karşılaşmadım” ifadesi, işe alım süreçlerinin adil ilerlediğine işaret etmektedir. Ancak, K7-E'nin “üretim ortamı daha farklı” ifadesi, kapsayıcılığın ofis ortamında sağlanmasına rağmen üretim sahasında farklı stratejilerin gerektiğine işaret etmektedir. K16-K'nın “cinsel eğilimler açıkça konuşulmuyor” ifadesi ise kapsayıcılık çerçevesinde cinsel yönelimlerin ele alınma biçiminde zorluklar olduğunu göstermektedir. K13-K “engelli çalışanlar için erişilebilir toplantılar var ama cinsiyet için emin değilim” ifadesi, belirli kapsayıcılık politikalarının mevcut olduğunu ancak cinsiyetle ilgili benzer bir girişimin belirsiz kaldığını ifade etmektedir.

Kurumsal yaklaşım bakımından K3-K, “yükselme politikaları yazılı, kişiye bağlı değil” görüşü ile kapsayıcılığın sistematik şekilde güvence altına alındığını belirtmektedir. K8-E “bilgiye dayalı işe alım zaten kapsayıcı olur” diyerek yetkinliğe dayalı sistemlerin eşitliği sağladığını ifade etmektedir.

K13-K'nın belirttiği, “Kapsayıcı bir kültür inşa etmek istiyoruz.” ifadesiyle çeşitliliği artırmaya yönelik somut adımlar atıldığını vurgulaması, kapsayıcılığa dair ciddi bir taahhüt ve stratejik bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu çalışma, “Departmanımda kimler yok? Kimler bu departmana dahil değil? Yaptığım işe kimler dahil değil? Engelli ya da LGBT bireyler benimle burada çalışıyorlar mı? Neden dahil değiller?” gibi sorular sorarak kapsayıcılığa dair düşünme sürecini başlatmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, sadece sayısal çeşitlilik yaratmayı değil, aynı zamanda çeşitliliği kabul etme ve tüm çalışanlar için eşit fırsatlar sağlamayı hedeflemektedir. Çalışmanın önerdiği dört adım: “Çeşitliliğinizi düşünün, varsayımlarınızı kontrol edin,

kapsayıcılığa dair sorular sorun ve bunları işinize uygulamaya çalışın" – hem farkındalık yaratmak hem de gerçek bir değişim sağlamak için kritik öneme sahiptir. Bu örnek, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinde somut adımlar atarak daha adil ve eşitlikçi bir iş ortamı yaratma çabalarını göstermesi açısından önemli bir örnek teşkil etmektedir.

K13-K: “Kapsayıcı bir kültür inşa etmek istiyoruz. Bunun için de bize bir el kitabı sunuldu. O el kitabının başlangıcı da şöyle. Departmanında kimler yok? Kimler bu departmana dahil değil? Yaptığım işe kimler dahil değil? Engelli ya da LGBT bireyler benimle burada çalışıyorlar mı? Neden dahil değil? İşe mi alınmadılar? Altında yatan bir sebep mi var? Bunları dahil etmek yani buradaki insan çeşitliliğini arttırmak için ne yapabilirim? Neleri farklı yapabilirim? İlk önce böyle bir başlangıç yaptılar. Sonrasında da harekete geçmek için dört adım. Çeşitliliğinizi düşünün. Varsayımlarınızı kontrol edin. Sonra kapsayıcılığa dair sorular sorun. Kendinizle ve ekibinizle bunları bir konuşun ve bunu işinize uygulamaya çalışın.”

K9-K ve K17-E'nin verdiği örnekler, işyerindeki cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılıkla ilgili önemli veriler sunmaktadır. K9-K'nın belirttiği, iş dışı faaliyetlerin erkeklere yönelik organize edilmesi ve bu nedenle kadınların dışarıda kalması durumu, cinsiyetler arası eşitsizliklerin görünür olduğu bir noktayı işaret etmektedir. Kadınların birbirlerine daha fazla sahip çıkması gerektiği vurgusu, kadın dayanışmasının önemini ortaya koymaktadır. Bu görüş, kurumsal kültürdeki cinsiyet eşitliği eksikliklerinin ele alınmasını gerektirmektedir.

K9-K: “Kadınlar iş dışı faaliyetlerde hep dışarıda bırakılıyor. Hiç onlara göre bir planlama yapıldığını ben görmedim bugüne kadar. O yüzden erkeklerin böyle olduğu durumlarda kadınların kendilerine ve birbirlerine daha fazla sahip çıkmaları gerektiğini düşünüyorum. Bölge ve şube müdürleri çoğunlukla erkek. Kadın şube müdürlerimiz de var elbette. Bir bölgede futbol turnuvası yapılıyor. Hangi kadın futbol turnuvasında bölge müdürüyle top koşturabilir? Hangi genel müdür yardımcısı kadın olsa, hangi yönetici futbol turnuvasında oynayabilir?”

K17-E ise, kadınların fiziksel olarak zorlanmasıyla ilgili bir görüşün ortaya çıktığını, ancak uzman eğitmenin bu durumu her iki cinsiyet için de geçerli olduğunu belirterek cinsiyet eşitliği perspektifini savunmaktadır. Bu durum, süreçlerin iyileştirilmesi gerektiğini gösteren önemli bir örnektir. Bu veriler, kurumların cinsiyet

eşitliği politikalarını şekillendirirken, çalışanların eşit fırsatlar ve adil çalışma koşulları sağlamalarını gerektiren kritik veriler olarak öne çıkmaktadır.

K17-E: “Kadınlar için bir şeyleri kaldırmak, ağır koliler, fiziksel olarak zorlu, diye bir görüş gelmişti. Eğitimimiz de şöyle demişti. Kadın için zorsa erkek için de zor. Demek ki o süreci iyileştirmeniz gerekiyor. Kadın erkek ayrımı yok.”

Kurumsal politikalar ve yönetimle ilgili yapılan yorumlar, kurumların çeşitlilik, ayrımcılıkla mücadele ve önyargılara karşı aldıkları tedbirleri göstermektedir. K5-E’in belirttiği, "işe girişte çalışan politikası ve iş tüzüğünde bu tür şeyler bize bildiriliyor" ifadesi, kurumun iş yerinde ayrımcılığa karşı açık bir politika benimsediğini ve bu politikanın çalışanlara bildirildiğini ortaya koymaktadır. K15-K’nın "dengeyi korumak için çeşitli yönetmelikler ve politikalar yayınlıyoruz" ifadesi, şirketin çeşitliliği desteklemek adına politikalar geliştirdiğini ve bu politikaların şeffaf bir şekilde paylaşıldığını vurgulamaktadır.

Üst düzey yöneticilerin yıllık performans değerlendirmelerinde çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili hedeflerin olup olmadığına bakıldığında, K12-K’nın böyle bir hedefin bulunmadığını belirtmesine karşın, K14-K’nın bu hedeflerin mutlaka yer aldığını ifade etmesi, kurumlar arasında farklı uygulamalar olduğunu göstermektedir. Çeşitlik ve kapsayıcılıkla ilgili hedeflerin performans değerlendirmelerinde yer alması, bu konuların kurumsal kültürde ciddiyetle ele alınmasını sağlar ve uzun vadeli değişim için somut bir temel oluşturur.

Çalışan bağlılığı anketleriyle ilgili yapılan yorumlar, bu anketlerin verimliliği hakkında farklı görüşler olduğunu göstermektedir. Bazı görüşler, anketlerin verimliliği ve geri dönüş oranları konusunda belirsizliklerin olduğunu ve bu durumun anketlerin verimliliğini zayıflatabileceğini belirtmektedir. Diğer taraftan, bazı yorumlar anketlerin verimli bir şekilde yapıldığını, sonuçların şeffaf bir şekilde paylaşıldığını ve düşük bağlılık gösteren gruplara yönelik aksiyonlar alındığını vurgulamaktadır. Bu da anketlerin yalnızca veri toplamakla kalmadığını, aynı zamanda organizasyonel iyileştirmeler için somut çıktılar sağlayabileceğini göstermektedir. Bu farklı görüşler, anketlerin etkinliğini artırmak için tasarımın, uygulamanın ve geri bildirim süreçlerinin geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Katılım oranlarının

artırılması, soruların daha kapsamlı ve anlamlı hale getirilmesi, sonuçların etkili bir şekilde analiz edilip aksiyon alınması gibi unsurlar, anketlerin işlevselliğini artıran faktörler olarak sıralanabilir. Ayrıca, şeffaflık ve hesap verebilirlik, çalışanlar için anketlere güveni artırabilir ve anketlerin daha etkili bir araç haline gelmesini sağlayabilir.

K6-K: “Çalışan bağlılığı anketindeki sorular ne kadar kapsamlı ve geri dönüşü var mı bilmiyorum.”

K3-K: “Anketlerin geri dönüşü olmuyor.”

K10-K: “Çalışan bağlılığı anketi yapıyoruz. Burada hatta yıl sonuna doğru yapıldı ve sonuçlar da şeffaf bir şekilde çalışanlarla paylaşıyor.”

K4-K’ün “globaldeki iştiraklarımızın LGBT kulüpleri var” ifadesi, kurumun çeşitliliğe verdiği önemin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir ancak bu uygulamanın sadece global çapta var olduğu, yerel düzeyde aynı şekilde uygulanmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, küresel ölçekte çeşitliliği destekleyen politikaların yerel toplumsal konjonktüre bağlı olarak değişiklik gösterebileceğine işaret etmektedir.

Bazı kurumlarda, çalışanların kendilerini rahatça ifade edebileceği güvenli alanlar ve etik ihbar hattı, önemli bir destek sağlayan mekanizmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür uygulamalar, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik gibi konularda etkin bir iletişim ortamı yaratmada önem taşımaktadır. Etik ihbar hattı ise adaletsiz davranışların önlenmesine ve çalışan haklarının korunmasına yardımcı olarak, kurumun etik değerlere olan bağlılığını güçlendirir.

K6-K: “Fikrini beyan etmekte rahatsız etmeyenler için güvenli alanlar var. Etik ihbar hattı”

Çalışanlara sağlanan haklara bakıldığında, özellikle babalık izni uygulamaları açısından çeşitli görüşler öne çıkmaktadır. Babalık izni, babaların çocuk bakımı sürecine dahil olabilmeleri ve aile içindeki sorumluluklarını paylaşabilmeleri için kritik bir araçtır. Ancak, bu izin süresinin kısa olması, babaların aile içindeki katkılarını sınırlamakta ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğini pekiştirmektedir. Çoğu şirkette babalar için verilen doğum izni süresi 3-10 gün arasında değişirken, kadınlar

için verilen doğum izni genellikle daha uzundur. Kadınlar doğum ve çocuk bakımı yükümlülükleri nedeniyle iş hayatında daha fazla zorlukla karşılaşırken, erkeklerin bu süreçte daha az sorumluluk taşınması, eşitlikçi bir iş gücü dinamiği yaratılmasını engellemektedir. Babalık izninin az olması, erkeklerin çocuk bakımına katılımını sınırlayarak, geleneksel aile rollerinin güçlenmesine yol açmaktadır. Toplumda babaların çocuk bakımında daha aktif rol almalarının teşvik edilmesi gerektiği vurgulansa da, mevcut izin süreleri bunun önünde bir engel teşkil etmektedir. Babalık izninin artırılması, yalnızca erkeklerin aile içindeki katılımını sağlamaz, aynı zamanda kadınların iş gücüne katılımını ve kariyerlerini sürdürebilmelerini de kolaylaştırır. Bu nedenle, babalık izni süresinin uzatılması, toplumsal cinsiyet eşitliği ve iş gücü dengesi açısından önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır.

K20-E: “Babalar için doğum izni 3 gün...Babaların da bence çocuklarıyla vakit geçirmeye ya da eşliklerine yardım etmeye ya da çocukların sorumluluğunu alma ihtiyacı var.”

K2-E: “Babalık izni 20 gün.”

K3-K: “Erkekler için iki ya da üç hafta doğum izni diyebiliyorum. Kadınlar için altı ay ama uzatabiliyorlar sanırım, süt izni var.”

K5-E: “Babalarda 3 iş günü diyebiliyorum ben. Anneler zaten uzun süre kullanıyor yasalara göre.”

K7-E: “Kadınlar için daha uzun bir süre, 6 ay veya 9 ay olabilir. Erkekler için sadece bir hafta ama babalık izni. O çok düşük bence.”

K6-K: “Ebeveyn izni, yaşlı bakımı, esnek çalışma, çocuk bakımı gibi destekler, bunların hepsi var ama ben sana genel olarak Türkiye’deki sorunu söyleyeyim. Annelik izni kadar babalık izni yok. İsveç’te, Danimarka’da, İngiltere’de bütün günlere bak. Eğer gerçekten bir adım daha ciddiyet istiyorsak, bütün Türkiye için söylüyorum bunu, erkeğe 10 gün veremezsin. Ondan sonra ne oluyor? Bütün iş zaten kadına kalıyor. Aynı oranda da erkeğe izin verilmesi gerekiyor.”

Bununla birlikte, izin süresinin uzatılmasının profesyonel yaşamı olumsuz etkileyebileceği, özellikle de uzun süreli izinlerin iş hayatından kopmaya yol açabileceğini ve verimliliği yönünde bir görüş de bulunmaktadır.

K1-E: “Babalar için doğum izni 10 gün sanırım, kadın doğum yapıyor erkek doğum yapmıyor dolayısıyla şirkette dönsün erkeğe de 3-6 ay izin versin bunlar artık birazcık işin amacını geçen noktalar gibi geliyor. Romanya’da kadınlar 2 yıl izin alabiliyorlar bir kısmı ücretsiz bir kısmı ücretli yani 2 yıl izin demek

de bir iş insanı için bir profesyonel için 2 yıl boyunca işinden tamamen soyutlanmak da çok anlamlı gelmiyor bana yani oraya da gitmemesi lazım bu işin çünkü insan tembeldir, tembellik için bu buluşları buluyoruz”

Doğum sonrası işe dönen kadınlara yönelik olarak mentörlük hizmetleri sunulmasının ve işe adaptasyon sürecinde yaşanabilecek zorluklara karşı önlemler alınmasının önemine vurgu yapılmaktadır.

K15-K: *“Yönetmelik içerisinde özellikle doğumdan sonra dönen kadın çalışanlar diledikleri zaman mentörlük hizmetlerinden faydalanabilir, işe adapte olma konusunda bir zorluk yaşarlarsa, işe sağlıklı bir şekilde adaptasyonlarını sağlamak için ekstra önlemler alınır gibi konulardan bahsediyoruz.”*

Sigorta ve yan haklarla ilgili uygulamalar, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından önemli bir yer tutmaktadır çünkü bu hizmetler, özellikle kadınların ve ailelerin ihtiyaçlarını karşılamak için sağlanan destekleri içermektedir. Bazı şirketlerin sigorta kapsamında evlat edinme, doğurganlık ve yumurta dondurma gibi hizmetlere yer vermesi, kariyerlerini ve aile hayatlarını dengelemeye çalışan bireylere önemli bir fırsat sunmaktadır. Yumurta dondurma gibi doğurganlık hizmetlerinin sigorta kapsamında olması, kadınların iş gücüne katılımını teşvik ederken, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında da önemli bir adım atılmasını sağlar. Posthümanist düşünce, teknolojinin insan deneyimini dönüştürme potansiyelini kabul ederken, bu tür yenilikçi uygulamaların cinsiyet eşitliği mücadelesinde yeni yollar açabileceğini savunur. Teknolojinin sunduğu bu imkan, kadınların toplumsal rollerini yeniden tanımlamalarına sağlayan bir araçtır.

Ancak, bu tür hizmetlerin her şirkette sunulmadığı ve bazı çalışanlar için ek katkı ödemeleri gerektirdiği de gözlemlenmektedir. Bu durum, çalışanlar arasında eşitsizlik yaratabilir, çünkü bazı çalışanlar bu hizmetlere erişim sağlarken, diğerleri maddi veya şirket politikaları nedeniyle bu haklardan faydalanamamaktadır. HPV aşısı gibi sağlık hizmetlerinin ücretsiz sunulması, çalışanların sağlıklarını koruma noktasında destekleyici bir adımdır. Bu tür yan haklar, kadınların sağlık, doğurganlık ve aile yaşamı ile ilgili kararlarını daha özgürce verebilmelerini sağlayarak eşit fırsatlar sunar.

K4-K: “Yumurta dondurmadan emin değilim ama ben de tam sigorta da yok bende. Bizim bir tane sigortamız var daha kapsamlı olan, onu da istersek yaptırabiliyoruz.”

K6-K: “Sigortanın yanında evlat edinme, doğurganlık, yumurta dondurma var.”

K7-E: “Kurumun sağladığı sigorta şirketine ben dahilim ama eşim de dahil etmek için ekstradan bir katkı ödemem gerekiyor.”

K9-K: “HPV aşısının ücretsiz olması gibi yan haklar da var.”

K16-K: “Evlat edinme yardımı, doğurganlık, yumurta dondurma, doğum kontrolü gibi hizmetler sağlanmıyor. Bir özel sağlık sigortamız var, yarısını şirketin üstlendiği, yarısını çalışanın üstlendiği. Orada doğum süreci de o sigortaya dahil.”

Bazı görüşlerde, çalışan bağlılığının, sunulan yan hakların kapsamı ve ücret politikalarının adil ve motive edici olmasına bağlı olarak şekillendiğini vurgulanmaktadır. Çalışanların motivasyonunu artırmak için sadece yan hakların değil, aynı zamanda adil ve rekabetçi bir ücret sisteminin de büyük öneme sahip olduğunu ortaya çıkmaktadır.

K9-K: “Ne kadar kapsayıcı yaparsanız yapın çalışan bağlılığının sağlanabilme yolu verdiğiniz yan haklar ve ücret politikasıdır.”

Kurumlarda cinsel taciz ve şiddetle ilgili bildirilen durumlar için çeşitli açık kanallar ve destek hatları bulunduğu belirtilmektedir. Çalışanlar, bu kanallar aracılığıyla şiddet vakalarını bildirebilmektedir. Bazı kurumlarda, cinsel taciz ve benzeri vakalar için oryantasyon sırasında eğitimler verildiği, ayrıca etik hattı ve ihbar platformları üzerinden anonim şikayetlerin iletilebildiği ifade edilmiştir. Ancak bazı kurumlarda özel bir destek hattının olmadığı da belirtilmektedir. Şirketler, şiddet ve ayrımcılığa karşı sıfır tolerans politikaları uygulamakta ve çalışanlarının gizlilik içinde destek alabilecekleri hatlar sunduklarını aktarmaktadırlar.

K1-E: “Şirkette açık kanallar var, hem erkekler hem kadınlar için hattımız var sadece fiziksel şiddet için düşünmemek lazım, sosyal veya psikolojik şiddet için de düşünmek lazım, bütün bunları raporlayabileceğiniz söyleyebileceğiniz kanallar var, ayrıca psikolog hattımız da var.”

K2-E: “Soruşturma birimi var özellikle. Böyle konular geldiği zaman tabii ki üzerine gidiliyor.”

K3-K: “Özel bir hat yok. Muhtemelen ya ekibinle çözüyorsunuz ya iki aile çözüyorsunuz.”

K4-K: “Cinsel taciz eğitimleri için ayrıca eğitim yapmıyorlar. Oryantasyon paketinin içinde bunların açık açık kuralları veriliyor.”

K18-K: “Her uygulanan ihbarda iç denetime konu oluyor. Gerekli bütün denetimler içeride yapılıyor.”

Cinsel tacizle ilgili politikalar ve önleme süreçleri üzerine yapılan yorumlar, şirketlerin bu konuda oldukça ciddi yaklaşımlar sergilediklerini ve çeşitli önlemler aldıklarını göstermektedir.

K9-K: “Cinsel taciz bildirildiğinde kanıtla gerek bile kalmadan, İstanbul Sözleşmesi’ni uyguluyoruz. Emin olun böyle bir şey yaşandıysa, o kişi işten çıkarılıyor.”

Cinsel tacizle ilgili eğitimler konusunda yapılan yorumlarda, genel olarak sıfır tolerans politikaları çerçevesinde düzenli eğitimler verildiği, bu eğitimlerin dokümanlarla desteklendiği ve ihbar hatlarının bulunduğu ifade edilmektedir. Ancak bazı kurumlarda bu eğitimlerin eksik kaldığı veya güncellenmediği belirtilmiştir. Eğitimler, cinsel tacizle mücadelede önemli bir yer tutmakta, çalışanların bilinçlenmesi ve doğru adımlar atılabilmesi için kritik bir rol oynamaktadır. Bu eğitimlerin düzenli ve kapsamlı olması, şiddet ve tacizle mücadelede etkinliğin artırılmasında önemlidir.

K2-E: “Zorunlu dokümanlar yayınlanıyor, herkesin okuması zorunlu kılınıyor. Belirli periyotlarla güncelleniyor.”

K5-E: “Cinsel taciz konusunda herhangi bir eğitim veya bilgilendirme yapılmadı.”

K12-K: “Şiddet nedir, tanımları nedir, cinsel, fiziksel, işte ruhsal şiddet nasıl uygulanır, bunların tanımları nedir, sen hangi durumlarda aslında şiddete uğramış oluyorsun gibi onunla ilgili detaylı bir dokümanımız var. . Bunları çünkü insan çoğu zaman fark etmiyor şiddete uğradığını çünkü tanım olarak hangisinin ne kapsama giriyor bunu bilemiyor.”

Kurumların çalışmalarının dış markalama açısından değerlendirilmesi, halkla ilişkiler dahilinde paydaş iletişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Katılımcılar genel olarak kurumların topluma katkı sağlayan projelere destek verdiğini, dış marka mesajlarının ise iç değerlerle uyumlu olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, şeffaf

raporlama süreçleri sayesinde şirketlerin iletişim tonunun tutarlılığı sağlanmakta, kapsayıcı dil rehberleri ve farkındalık eğitimleri ile de bu değerler pekiştirilmektedir. K9-K'nın "purple washing" ve "rainbow washing" (cinsiyet/toplumsal cinsiyet eşitliği veya LGBTİQ+ destekçisi gibi görünerek yanıltıcı bir şekilde pazarlama yapma) gibi yaklaşımlardan kaçınılması gerektiği ifadesi, kurumların toplumsal cinsiyet eşitliği veya LGBTİQ+ desteklerini yalnızca reklam amaçlı kullanmamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu, kurumların samimi ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini, toplumsal cinsiyet eşitliği ve LGBTİQ+ haklarına gerçek bir destek sunarak güven inşa etmelerinin önemli olduğunu gösterir.

K1-E: *"Sadece kadınlara değil, bütün toplumu eğitecek, toplumu ilgilendirecek öğretmenlerin gelişimine destek sağlanıyor."*

K2-E: *"Şirketin dış marka mesajları, içerideki kültürle ve değerlerle bence uyumlu."*

K6-K: *"Dil, çok önemli. Bizim 2 tane dil çalışmamız var. 1, kapsayıcı dil. Şirket içerisinde kullandığımız dilin kapsayıcılığı ile ilgili çok güzel bir dil rehberi yayınlandı. Onunla ilgili eğitimler oluyor, farkındalık çalışmaları oluyor."*

K9-K: *"Uyumlu çünkü biz yapıyoruz bunları. Hayır biz yaptığımız için uyumlu değil, biz çok dikkat ediyoruz bunlara. Purple washing dediğimiz, rainbow washing dediğimiz şeyleri yapmamaya çok özgüden gösteriyoruz. Özellikle sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşliği konularında. Projelerimiz var."*

K13-K'nın "yapay zeka" ifadesini değerlendirdiğimizde, yapay zeka ve diğer teknolojilerin kullanımının, cinsiyet temsillerinin otomatikleşmesini ve belirli kalıplara hapsolmasını beraberinde getirebileceğini görebiliriz. Bu noktada, eşitlik sağlandığından emin olunması önemlidir. Posthümanizm açısından bakıldığında, gelecek dönemde yapay zekanın hayatımıza daha fazla girmesiyle, bu teknolojilerin görsel, metin ve ses gibi farklı alanlarda toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda önyargıları yeniden üretme riski bulunmaktadır. Bu nedenle, bu araçlar kullanılırken dikkat edilmesi önerilmektedir.

K13-K: *"Reklam ve markalama çalışmalarında kadın ve erkek konuluyor. Yapay zeka ya da işte normal bir çekim olsa da kadın ve erkek çalışan olması... Gelen dil alışkanlığı da bir kadın bir erkek olsun deniyor ve geçiliyor gibi."*

Görüşmeciler, kadınların iş hayatına katılımını desteklemek amacıyla çeşitli projelerin hayata geçirildiğini belirtmektedir. Bu projeler arasında, sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içinde düzenlenen yarışmalar, kadınlara yönelik mikro kredi ve özel kredi paketleri, kariyer gelişim programları ve kadın liderlik programları yer almaktadır. Ayrıca, kadınların teknoloji alanında güçlendirilmesi için kodlama eğitimleri ve mentorluk programları sunulmakta, e-ticaret ve teknoloji alanlarında eğitimler verilmektedir. Teknoloji, hayatımızın her alanını etkilerken, kadınların bu sektörde daha fazla yer alması, toplumsal cinsiyet eşitliği için önemli bir adımdır ve kadınların toplumdaki rolünü güçlendirir. Posthümanizm açısından bakıldığında, kadınların teknoloji ve e-ticaret gibi alanlarda güçlendirilmesi, insan ile teknoloji arasındaki sınırların giderek daha belirsizleştiği bir dönemde eşitliği yeniden şekillendirmeye olanak tanır. Posthümanist bakış açısı, insanın ve teknolojinin birlikte gelişmesi gerektiğini savunur, bu da toplumsal cinsiyet eşitliğine katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda insan ve teknoloji ilişkisini de dönüştürür.

K4-K: *“Kadın teknisyen yetiştirme programları var. Sistem alanında öğrenci olan mühendis kızların eğitimleri var.”*

K14-K: *“Bizim en büyük destekçisi olduğumuz teknolojide fırsat eşitliği var. Bu Biz diyoruz ki hayır, kadınlar bu işin içine dahil olmalı.”*

K15-K: *“Her yıl farklı bir temada bütün grubun, çalışanlarının katıldığı ve Türkiye’deki farklı illerde ihtiyacı olan bölgelerde harekete geçtiği toplu bir aslında kalkınma programı var.”*

K13-K: *“Kadınların ürettiklerine yönelik bir platform var, sadece yerel kadınların ürettiği ürünlerden bir kutu oluşturuyorlar Bir programımızda da 2 tane 10 yıl ara vermiş 40 yaşında kadın çalışan tekrardan başlamış. İnanılmaz güzel yani şube içerisindeki en iyi performansı onlar sergiliyormuş şu an baktığımızda.”*

TARTIŞMA

Bu araştırma, posthümanist bir bakış açısıyla, toplumsal cinsiyet eşitliğini kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin bir parçası olarak ele alarak, kurumların toplumsal cinsiyet eşitliği taahhütlerini kurum kültürlerine nasıl entegre ettiklerini ve çalışanların bu kültürü iş yerinde nasıl deneyimlediklerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, 2023 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği endeksine giren Türk kurumlarının İnsan Kaynakları ve diğer departmanlardan profesyonelleriyle derinlemesine görüşmeler yapılmış ve veriler, incelenmiştir. Veriler, MAXQDA yazılımı kullanılarak tema, kategori ve kodlar üzerinden sınıflandırılmış ve içerik analizi yöntemiyle sistematik bir şekilde incelenmiştir.

Araştırma bulguları, kurumların sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının çoğunlukla kadınların iş gücüne katılımını artırmaya yönelik olduğunu, ancak daha geniş bir toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinin henüz yeterince yerleşmediğini göstermektedir. Kesişimsellik teorisine göre; herkesin, dil, ırk, etnik köken, renk, cinsiyet, yaş, siyasi düşünce, inanç, din, mezhep ve benzeri faktörlerle ayırım gözetmeksizin eşit olması gerektiği hatırlanması gereken bir nokta olarak öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda, kurumların cinsiyet eşitliği politikalarının sadece kadınlara odaklanmak yerine, daha kapsayıcı bir bakış açısıyla yeniden tasarlanması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Posthümanist perspektiften bakıldığında ve sürdürülebilirliğin bütüncül yapısı göz önünde bulundurulduğunda, toplumsal cinsiyet eşitliğinin yalnızca kadın-erkek üzerinden ikili düzeyde ele alınması, toplumsal cinsiyetin ve biyolojik cinsiyetin birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesi ve kurumlarda cinsiyetin ikili düzeyde ele alınması, daha kapsayıcı bir eşitlik anlayışına ulaşmada bir engel teşkil etmektedir. Buna karşın, görüşmecilerin çoğunun cinsiyeti bütünsel bir kapsamda “toplumsal cinsiyet” olarak ele alması olumlu bir göstergedir. Bu doğrultuda, toplumsal düzeyde ve kurum kültüründe, eskiye kıyasla, daha esnek ve gelişime açık bir atmosfer olduğu çıkarımı yapılabilir. Bu çıkarım kapsamında, global ve yerel toplumsal olayların, hareketlerin ve trendlerin etkisinin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Posthümanizm ve sürdürülebilirlik bağlamında, insanın ve insan dışındaki varlıkların

ayrılmaz bir bütün olduğu varsayımından yola çıkılarak ve kesişimsellik ilkesi göz önünde bulundurularak, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi için herkesin adil ve eşit koşullarda yer alması ve fırsatlara sahip olması gerektiği açıktır. Kurumlar, eşitlikçi bir iş yeri yaratmaya yönelik uygulamalar başlatmış olsa da, bunların çalışanlar arasında ne kadar verimli olduğu konusunda farklı değerlendirmeler bulunmaktadır. Bu noktada, kurum kültüründe çeşitlilik ve kapsayıcılığa dair stratejilerin, politikaların ve uygulamaların yapı ve kapsamının da aynı şekilde çeşitlilik ve kapsayıcılık içermesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu strateji, politika ve uygulamaların geliştirilmesinin yanı sıra konuya bakış açısının derinleştirilmesi, konuya verilen değerin ve ayrılan zamanın, konunun önem sıralamasının değiştirilmesi kritik rol oynamaktadır. Görüşmeler kapsamında siyasi ve toplumsal iklimin, bu alanda sınırlayıcı bir faktör olduğu belirtilmiştir. Geçmişten günümüze gelen alışkanlıkların, öğrenilmiş, kanıksanmış, kalıplaşmış bilgi ve rollerin, önyargı ve kalıp yargıların da önemli faktörler olduğu belirtilmelidir. Görüşmeler kapsamında, kapsayıcı bir bakış açısı geliştirilmesinin hem toplumsal hem de kurumsal düzeyde yavaş bir şekilde gerçekleşmesi, olağan bir durum olarak kabul edilmekte ve değişimin zaman alan bir süreç olduğu görüşü öne çıkmaktadır. Bu açıdan, bu alandaki faaliyetlerin sürmesi, gündemde kalması ve bunların bilişsel ve davranışsal olarak değişim yaratacak düzeyde olması önem taşımaktadır. Veriler doğrultusunda ve değişim süreci kapsamında, kurumlarda kullanılan dilin, önyargı ve kalıp yargılardan arındırılmış olmasının, bu alandaki tüm politika, strateji ve uygulamaların, kurumsal misyon ve hedeflerin, kurum liderlerinin bakış açısının ve davranışlarının, işe alım süreçlerinde işe alan kişilerin bakış açısının ve kurumun işe alma kriterlerinin, kurumun bu alandaki iç iletişimin yoğunluğunun, erişilebilirliğinin ve anlaşılabilirliğinin ve çalışanların iş yoğunluğu sırasında buna ayırabildiği vaktin sağlanmasının, adil ve kapsayıcı karar alma süreçlerinin geliştirilmesinin önemli olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kapsamda, işe alım sırasında ve belirli aralıklarla çalışanlara ilgili politikaların imzalatılması, kurumda şeffaflık, hesap verebilirlik ilkelerinin ve etik değerlerin bulunması, denetim ve bildirim mekanizmalarının en iyi şekilde işlemesi, hukukun adil bir şekilde varlığını sürdürmesi ve tüm çalışanların bu mekanizmaları kullanırken bağımsız ve güvende hissetmeleri için gerekli ortamın sağlanması, küresel ve devlet düzeyindeki kurumların

regülasyonlarının artması, çeşitli endeks ve raporlara dahil olmanın rekabet açısından önem kazanması, yatırımcıların bütünsel bir bakış açısı geliştirmesi ve önceliklerini bu doğrultuda farklılaştırması gibi faktörlerin, değişimi sağlamada birbirini güçlü bir şekilde desteklediği söylenebilir. Bununla birlikte, küresel regülasyonların ve yatırımcı beklentilerinin dönüşümü, toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki farkındalığı artırmakta ve kurumları daha bütüncül politikalar geliştirmeye teşvik etmektedir. Regülatörlerin, yatırımcıların ve kurum çalışanlarının sürdürülebilirlik ile toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişkiyi anlaması ve kabul etmesi, değişimi destekleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Görüşmeciler, eşit haklar, fırsatlar, adalet, güvence gibi kavramlarla ilişkilendirilerek, toplumsal düzenin, geleneksel rol kalıplarının ve cinsiyetler arası güç ilişkilerinin etkisine dikkat çekmiştir. K19-K'nın "seçemediğim hiçbir özelliğin toplumu etkilemediği bir dünya" tanımı, kesişimsellik ve posthümanizm çerçevesinde değerlendirilebilecek önemli bir perspektif sunmaktadır. Toplumsal cinsiyetin genellikle kadın-erkek ikiliğiyle tanımlanmasının yaygın olduğu ve diğer cinsiyet kimliklerinin ve cinsel yönelimlerin yeterince ele alınmadığı vurgulanmıştır. Cinsiyetin yanı sıra sosyal rollerin de ayrımcılığa yol açtığı, erkeklerin de ötekileştirilebileceği belirtilmiştir. Pozitif ayrımcılığın etik kullanımı tartışılmış, coğrafi ve etnik faktörlerin de rolü olduğu aktarılmıştır. Kesişimsellik ilkesi, cinsiyet kaynaklı eşitsizliklerin yanı sıra tüm eşitsizliklerin birleşiminden kaynaklanan ayrımcılıklar ile toplumsal uçurumları derinleştirdiğini göstermektedir. Eğitim, erken yaşta evlendirilme ve seçim özgürlüğü gibi eşitsizlikler, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirliğin kapsayıcı yapısını vurgulamaktadır.

Bulgular, sürdürülebilirlik kavramının çoğunlukla çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarla ele alındığını göstermektedir. Çevresel açıdan doğa koruma ve yenilenebilirlik vurgulanırken, ekonomik açıdan kaynak kullanımı ve uzun vadeli planlama ön plana çıkmaktadır. Sosyal açıdan ise eşitlik ve toplumsal refah öne çıkmıştır. Ancak bazı görüşmelerde sürdürülebilirlik sadece çevresel açıdan ele alınmıştır.

Sürdürülebilirlik, kurumların varlıklarını sürdürebilmesi için bir gereklilik olarak görülürken, diğer bir yandan “trend” olarak değerlendirilmiştir, bu da “greenwashing” (çevre dostu uygulamaları yanlış bir şekilde tanıtarak tüketiciyi yanıltma) ve “purplewashing” ya da “rainbow-washing” (cinsiyet/toplumsal cinsiyet eşitliği veya LGBTIQ+ destekçisi gibi görünerek yanıltıcı bir şekilde pazarlama yapma) gibi yanıltıcı uygulamaları işaret etmektedir.

Sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişki, özellikle posthümanizm çerçevesinde önemli bir bulgudur. Toplumsal cinsiyet eşitliği, sürdürülebilir kalkınmanın ayrılmaz bir parçası olarak görülmüş, eşitlik sağlanmadan sürdürülebilirliğin gerçekleşmeyeceği vurgulanmıştır. Ancak, bazı görüşmeciler ise bu iki kavramın birbirini tamamlamadığını belirtmiştir. Posthümanist bakış açısı, insan ve doğayı bir bütün olarak görüp, sürdürülebilirliğin sosyal ve ekonomik boyutlarını da kapsadığını vurgulamaktadır. Bu ilişkiyi güçlendiren bir yaklaşım, daha adil bir toplum inşa etmeye olanak tanıyacaktır.

Görüşmeciler, kurumların toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik konularındaki bakış açılarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiş, kurum içi eğitimler, üniversite eğitimi ve grup çalışmaları gibi etkenlerin farkındalık kazandırdığını ifade etmiştir. Ayrıca, endeksler ve raporlama sistemlerinin, kadın temsili gibi stratejilerin izlenmesinde önemli rol oynadığı ve farkındalık yaratma amacıyla önemli bir araç sağladığı vurgulanmıştır. Ancak bazı katılımcılar, kurumsal değerlerin toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda bakış açılarını değiştirmede ve yalnızca istatistiksel verilerle ölçülen değişimlerin gerçek dönüşüm sağlamadığını savunmuştur.

Kültürel değişimin uzun vadeli bir süreç olduğu ve eğitimlerin tek başına yeterli olmayacağı vurgulanırken, verimliliğin iş yoğunluğu, kişisel ilgi ve zaman yönetimine bağlı olduğu belirtilmektedir. Global ve yerel düzeyde yapılan iletişim çalışmalarındaki farklılıklar, erbilgiçliğin ekip ya da kişisel düzeylerde farklılık göstermesi ve açık iletişimin yetersizliği gibi sorunlar, sürekli eğitim ihtiyacını ortaya koymaktadır. Cinsel şiddet, cinsel sağlık ve önyargılar gibi konulara odaklanılması ile ayrımcılığa karşı bilinçlendirme önem taşımaktadır. Özellikle uzman eşliğindeki tartışma ortamı yaratan eğitimlerin, çalışanların toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik

konusundaki farkındalıklarını artırmada faydalı olduğu ifade edilmiştir. Ancak, mavi yaka çalışanlar arasında farkındalık seviyesinin düşük olduğunu ifade eden katılımcılar, bu gruba yönelik daha spesifik ve hedefe yönelik stratejiler geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Raporlama ve endekslerin pazarlama ve yatırım stratejileri üzerinde de belirleyici bir etkisi olduğu açıktır. Bu araçlar, özellikle kurumların kamuoyu ile ilişkilerinde, rekabet gücü, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi unsurlarda önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte, yalnızca imaj odaklı bir pazarlama stratejisinin uygulanması, özellikle halkla ilişkiler açısından risk taşıyabilir ve bu konuda dikkatli olunmalıdır. Bunun yanı sıra, toplumsal cinsiyet eşitliği metriklerinin, kurumların genel başarısı üzerinde etkili olduğu ve ekonomik bir değer taşıdığı görüşü de yaygındır. Görüşmelerde, raporlama süreçlerinin tek başına stratejik değişimleri yaratmada yeterli olmayacağı, bu değişimlerin zaten halihazırda endekslerde yer alan çalışmaların bir sonucu olduğu da belirtilmiştir. Toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının sadece veri odaklı ölçümlerle değerlendirilmesinin, gerçek değişimi sağlamadığı ve daha fazla çaba gerektiği ifade edilmiştir. Açık iletişim ve güvenli alanların oluşturulması, kültürel değişim için önemli bir adım olarak öne çıkmaktadır.

Kadın liderlerin durumu değerlendirildiğinde, bazı sektörlerde kadın çalışan oranının yüksek olduğu, ancak kadın yönetici ve yönetim kurulu üyelerinin oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Kadın çalışan oranı yüksek olsa da, özellikle yönetici ve gelir üreten pozisyonlarda kadın oranının düşük olması, eşitlikçi yaklaşımların daha dikkatle ele alınması gerektiğini işaret etmektedir. Kadınların daha düşük ayrılma oranları, çalışma ortamlarının ve haklarının daha olumlu bir şekilde evrildiğini gösterebilir.

Bazı kurumlar, kadınları liderlik seviyesine yükseltmek için özel yetenek havuzları oluştururken, bazı kurumlar eşit düzeyde terfi sağlamak ve cinsiyetten bağımsız bir yaklaşım benimsemektedir. Bu durum, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselebilmesi için kurumlar arasında farklı fırsatlar ve teşvikler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, bazı kurumlar yalnızca içeriden yükselmeyi tercih

etmektedir. Doğum yapan kadınlar için sonrasında oryantasyon süreçlerinin sağlanması da dikkat çeken bir uygulamadır.

Bazı görüşmeciler, kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarındaki engellerin daha fazla dikkate alınması gerektiğini ve şeffaflık eksikliklerinin, liderlik yolculuğunda fırsat eşitliği sağlamada zorluklar yarattığını belirtmişlerdir. Erkeklerin ve özellikle belli yaştaki erkeklerin pozisyonlarını bırakmaması görüşü, fırsat eşitliğinin sağlanmasında engel teşkil eden bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcut politikaların eşitlik sağlamakta yetersiz kaldığı görülse de, bu yöndeki çabaların devam ettiği ifade edilmiştir.

Kadın liderlerin gelişimine yönelik stratejilerin verimliliği sorgulanabilir, bu nedenle daha net bir ölçüm ve izleme mekanizması gereklidir. Kurumların sürdürülebilirlik, hesap verebilirlik ve fırsat eşitliği ilkeleri doğrultusunda daha somut adımlar atması önem taşımaktadır.

Cinsiyetler arası ücret eşitsizliği ve eşit ücret uygulamalarında farklı yaklaşımlar ve eksiklikler görülmektedir. Ücret iyileştirme politikaları bulunsa da kapsamlarına dair belirsizlikler, maaş politikalarında şeffaflık eksikliğine işaret etmektedir. Bazı kurumlar, eşit işe eşit ücret ilkesini cinsiyetten bağımsız uyguladıklarını ve maaş farklılıklarının deneyim ile performansa dayandığını belirtirken, dış denetim eksikliği bu politikaların etkinliğini sorgulatmaktadır. Kurumlarda şeffaflık ve denetim eksiklikleri devam etmekte olup, eşit işe eşit ücret ilkesinin etkin uygulanabilmesi için maaş şeffaflığı, düzenli denetimler ve net politikalar gereklidir. Çoğu katılımcı, kurumlarında ayrımcılığa maruz kalmadıklarını ve farklılıkların saygı çerçevesinde kabul edildiğini belirtmiştir. Ancak, bazıları yaş ayrımcılığına uğradıklarını ve Türkiye’de cinsiyet ile etnik kökene dair veri toplanmadığını ifade etmiştir. Bu durum, kapsayıcılık mekanizmalarının sistematik olarak geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, yaş ayrımcılığına yönelik farkındalığın daha az ön planda olduğu dikkat çekmektedir.

Kurumlar çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını yazılı olarak belirlerken, birkaç kurumda üst düzey yöneticilerin bu hedeflere dair performans değerlendirmelerinde eksiklikler olduğu ifade edilmiştir.

Kadınların eşit fırsatlar bulması ve doğum izni sonrası işe dönüşün desteklenmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğine verilen önemi gösterse de, kadınların iş dışı etkinliklerde daha az yer alması ve kültürel önyargıların tamamen aşılmaması hala sorun oluşturmaktadır. Ayrıca, babalık izninin kısa olması ve esnek aile dostu politikalar ihtiyacı da gündeme gelmektedir. Çalışan destek mekanizmalarının çeşitlenmesi gerektiği, özellikle evlat edinme, doğurganlık ve kreş yardımları gibi uygulamaların eksik olduğu belirtilmiştir.

Cinsel taciz ve şiddetle ilgili bildirilen durumlar için açık kanallar ve destek hatları sağlanmaktadır. Çalışanlar için anonim bildirim hatları ve psikolog desteği sunulmakta, taciz olayları adli süreçlere kadar takip edilmektedir. Cinsel tacizle ilgili eğitimlerin sıfır tolerans politikaları çerçevesinde düzenlendiği ancak bu eğitimlerin düzenli olarak güncellenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca, iç ve dış denetim süreçlerinin verimliliğinin artırılması gerektiği vurgulanmaktadır.

Çoğu kurum, dış marka mesajlarının iç değerlerle uyumlu olduğunu ve şeffaf raporlama süreçlerinin tutarlılığını sağladığını belirtmektedir. Kapsayıcı dil rehberleri ve farkındalık eğitimleriyle toplumsal cinsiyet eşitliği projelerine katkı sağlanmaktadır. Kadınların iş hayatına katılımını artırmaya yönelik projeler, paydaşlarla işbirlikleri, liderlik programları ve kariyer gelişim fırsatları ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, teknoloji alanındaki kadınları güçlendiren eğitimler de düzenlenmektedir.

Kadınların iş-özel yaşam dengesini sağlamak amacıyla esnek çalışma saatleri, çocuk bakım hizmetleri ve finansal okuryazarlık gibi destekler sunulmaktadır. Kadın liderlerin sayısını artırmaya yönelik özel programlar ve mentorluk fırsatları büyük önem taşımaktadır. Ancak, cinsiyet stereotiplerinden uzaklaşarak dilsel olarak kapsayıcı bir yaklaşım benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

SONUÇ

Posthümanist bir bakış açısıyla, toplumsal cinsiyet eşitliğini kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin bir parçası olarak ele alarak, kurumların toplumsal cinsiyet eşitliği taahhütlerini kurum kültürlerine nasıl entegre ettiklerini ve çalışanların bu kültürü iş yerinde nasıl deneyimlediklerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, kurumların sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını büyük ölçüde kadınların iş gücüne katılımını artırmaya yönelik geliştirdiğini, ancak bu politikaların günlük iş süreçlerine ve çalışan deneyimlerine tam olarak yansımadığını göstermektedir. Çoğu kurum, kadınların iş gücüne katılımını artırmak için adımlar atmakta ve farkındalığı artırmaya yönelik eğitim ve raporlama süreçleri düzenlemektedir. Ancak, bu çabalar genellikle kadın odaklı kalmakta ve tüm çalışanları kapsayan stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kesişimsellik teorisi çerçevesinde, toplumsal cinsiyet eşitliği yalnızca kadınları değil, tüm bireyleri ve kesişen eşitsizlikleri kapsamalıdır. Kurumların, cinsiyet eşitliği politikalarını sadece kadın-erkek ikiliği üzerinden değil, daha kapsayıcı bir bakış açısıyla yeniden tasarlaması gerekmektedir.

Araştırma, toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının etkin uygulanabilmesi için kurum içi denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Kurumlarda eşit işe eşit ücretin sağlanması, cinsel tacizin önlenmesi ve güvenli bir iş ortamının garanti altına alınması için düzenli denetimler yapılmalıdır. Şeffaflık ilkelerine bağlı kalarak, cinsel taciz vakalarının nasıl ele alındığını ve sürecin işleyişini düzenli olarak raporlamak büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanların hakları hakkında düzenli bilgilendirme yapılması ve bağımsız şikayet mercilerinin oluşturulması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, bazı katılımcılar yaş ayrımcılığına dikkat çekmiştir. Özellikle erbilgiçlik ve koltuk bırakmama gibi davranışlar, işyerindeki ilişki dinamiklerini olumsuz etkileyerek fırsat eşitliğini bozmakta, çalışanların gelişim fırsatlarını kısıtlamakta ve organizasyondaki yenilikçi fikirlerin hayata geçmesini zorlaştırmaktadır. Kesişimsellik ilkesine göre, bu tür ayrımcılıkların tek boyutlu olmadığını, aslında birçok eşitsizliğin birbirini kesişen bir şekilde etkili olabileceğini görmek önemlidir. Ayrımcılık, daha karmaşık ve derinlemesine bir

eşitsizlik yapılarını ortaya çıkarır. Bu nedenle, yalnızca tek bir ayrımcılık türünü ele almak yeterli olmayıp, tüm bu faktörleri bir arada düşünerek, daha kapsamlı ve adil bir yaklaşım geliştirmek gereklidir.

Eşit işe eşit ücret konusunda, ücret politikalarının düzenli gözden geçirilmesi ve cinsiyet temelli ücret farklarının ortadan kaldırılması gerekmektedir. Kurumların, maaş şeffaflığı politikalarını benimsemesi, çalışanların aynı iş için farklı ücretler almadığını garanti altına almalıdır. Eşitlik ilkelerinin yalnızca kurumsal raporlarda yer alması yeterli değildir; pratikte ne ölçüde uygulandığı bağımsız denetimlerle düzenli olarak kontrol edilmelidir. Kurumsal kültür, çeşitlilik ve kapsayıcılığa dair stratejilerin yapı ve kapsamı da aynı derecede çeşitli ve kapsayıcı olmalıdır. Çeşitli performans göstergeleri belirlemek ve süreci düzenli iç denetimlerle izlemek, kurumların bu konuda iyileştirmeler yapmasına olanak tanıyacaktır. Endeksler ve raporlama mekanizmalarının, kadın temsili ve toplumsal cinsiyet eşitliği stratejilerinin izlenmesinde önemli rol oynadığı belirtilmiştir. Ancak, bu metriklerin sadece istatistiksel verilerle ölçülmesinin gerçek dönüşüm sağlamadığı da ifade edilmiştir. Kurumlar yalnızca istatistiklere odaklanmak yerine, çalışan deneyimlerini de değerlendiren niteliksel analizler yaparak, uygulamaların verimliliğini ölçmelidir. Yatırımcıların, sürdürülebilirlik regülasyonları çerçevesinde toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerine ne kadar uyum sağlandığını ve bu hedeflerin raporlama süreçlerinde nasıl yer bulduğunu talep etmeleri, dönüşüm sürecini hızlandırabilir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporlamalarının şeffaflık ilkesine dayalı olarak daha kapsamlı hale getirilmesi gerekmektedir. Kurumlar, bu tür düzenlemeleri yalnızca yasal zorunluluk olarak değil, toplumsal sorumlulukları olarak görmelidir.

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik arasındaki bağın güçlendirilmesi, uzun vadeli bir dönüşüm süreci gerektirmektedir. Kurumlar, toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını yalnızca bir kurumsal gereklilik olarak değil, iş stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak görmeli, sürdürülebilirlik ve eşitlik bilincini artırmalıdır. Posthümanizm çerçevesinde değerlendirildiğinde, toplumsal cinsiyet eşitliğinin yalnızca kadın-erkek ilişkisi üzerinden ele alınması, kapsayıcı bir eşitlik anlayışının önünde engel teşkil etmektedir. İnsan dışındaki varlıkları ve diğer sosyal grupları da kapsayan daha geniş bir sürdürülebilirlik perspektifi, kurumların kültürel

dönüşümünde kritik bir rol oynayabilir. Bu bağlamda, kurumların sadece çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarına değil, aynı zamanda sosyal sürdürülebilirliğe daha fazla önem vermesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki karşılıklı bağı güçlendiren bu tür bir bütüncül yaklaşım, daha kapsayıcı ve adil bir kurumsal kültür yaratma yolunda önemli bir adım olacaktır. Bu doğrultuda, posthümanist yaklaşım, yalnızca insan merkezli bir eşitlik anlayışını değil, tüm varlıkları ve ekosistemleri içeren daha geniş bir adalet perspektifini gündeme getirmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin, insan-doğa ilişkileri, yapay zeka ve biyoteknoloji gibi alanlarla kesişimi de dikkate alındığında, kurumların etik ve sürdürülebilirlik politikalarını yeniden şekillendirmeleri kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu dönüşüm, hem insan hakları hem de gezegenin geleceği açısından daha bütüncül ve uzun vadeli bir sürdürülebilirlik anlayışını teşvik edebilir. Ayrıca, teknolojik gelişmelerin toplumsal cinsiyet eşitliği üzerindeki etkisi de giderek belirginleşmektedir. Kadınların teknoloji alanında güçlenmesi, bilgiye erişimi artırarak onları geleceğe daha hazırlıklı hale getirmekte ve mevcut fırsatları değerlendirmelerine olanak tanımaktadır. Özellikle yapay zeka, büyük veri analitiği ve dijitalleşme gibi alanlarda kadınların daha aktif rol alması, iş dünyasında ve karar alma mekanizmalarında daha fazla temsil edilmelerini sağlayabilir. Bununla birlikte, sağlık teknolojilerindeki, yumurtalık dondurma, genetik mühendislik ve üreme biyoteknolojileri gibi gelişmeler, kadınların kariyer planlamalarını daha esnek hale getirerek onların toplumsal cinsiyet eşitliği sürecindeki konumlarını yeniden şekillendirmektedir. Bu teknolojik ilerlemeler, kadınların bugüne kadar karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olurken, yalnızca iş hayatında değil, aynı zamanda ekonomik ve sosyal yapılar içinde de bağımsız ve güçlenmiş bireyler olarak varlık göstermelerine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, kadınların teknolojiyle güçlenmesi, yalnızca bireysel düzeyde değil, toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumsal ve küresel düzeyde yeniden tanımlanmasına da zemin hazırlamaktadır.

Türkiye bağlamında işe alım süreçlerinde yapay zeka modellerinin henüz yaygın olarak kullanılmıyor olması, bu alandaki uygulamaların gelişim potansiyeline işaret etmektedir. Yapay zekanın işe alım süreçlerine entegrasyonu planlanırken, cinsiyet algısına yönelik olası önyargıların farkında olunması ve bu modellerin

eşitlikçi bir yaklaşım çerçevesinde tasarlanıp uygulanmasına özen gösterilmesi büyük önem taşımaktadır. Yapay zeka yalnızca işe alımda değil, aynı zamanda iletişim süreçlerinde de metin, görsel ve ses teknolojileri aracılığıyla toplumsal cinsiyet kalıplarını yeniden üretme riski taşımaktadır. Bu nedenle, hem kurumsal kültürde hem de teknoloji kullanımında çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden etik ilkelerin benimsenmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sürdürülebilir bir şekilde sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir. Yapay zeka tabanlı iş gücü analizleri, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik stratejilerinin başarılı bir şekilde entegre edilmesine yardımcı olabilir. Ancak, bu teknolojilerin etik çerçevede kullanılması son derece önemlidir. Yapay zekanın, cinsiyetçi önyargıları derinleştirmemesi için algoritmaların sürekli olarak denetlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğine dair bilinçli tasarım süreçlerinin içine yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, sadece cinsiyet eşitliğini sağlamayı değil, aynı zamanda kurumların sürdürülebilirlik hedeflerini pekiştirmeyi de destekleyecektir. Dijitalleşme ve yapay zeka destekli çözümler, kadınların ve diğer dezavantajlı grupların iş gücüne katılımını artırmak için güçlü araçlar olabilir. Bu teknolojiler, daha şeffaf ve adil bir iş gücü piyasası yaratılmasında ve kurum kültürünün dönüşümünde önemli bir rol oynayabilir. Kurumların toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını destekleyen stratejiler geliştirmeleri, sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına katkı sağlayacaktır.

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin toplumsal cinsiyet eşitliği ve posthümanist yaklaşımlarla entegrasyonu, kurumların daha adil ve eşitlikçi bir iş ortamı yaratmalarını sağlayacaktır. Bu dönüşüm, daha sürdürülebilir bir toplum inşa edilmesine katkı sunacaktır. Sonuç olarak, posthümanist bir bakış açısıyla toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin entegrasyonu, tüm cinsiyet kimliklerinin eşit fırsatlara sahip olacağı daha adil, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir toplum inşa etmek adına kritik bir adımdır. Bu dönüşüm, teknolojinin ve kurumsal kültürün gücünden faydalanarak toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumsal ve küresel düzeyde yeniden tanımlanmasına olanak sağlayacaktır.

Gelecek akademik çalışmalar için, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik politikalarının yalnızca kadın-erkek ikiliği üzerinden değil, posthümanist bir perspektifle ve kesişimsellik ilkesi çerçevesinde ele alınması

önerilmektedir. Bu bağlamda, insan-merkezli yaklaşımların ötesine geçerek teknoloji, biyopolitika ve ekolojik faktörleri de içeren daha kapsayıcı bir anlayış benimsenmesi, sürdürülebilirliğin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca, feminist teori perspektifinden sağlık teknolojilerinin gelişiminin kadınların kendi hayatlarındaki kontrolünü artırması, kurumsal önyargıların yıkılmasına nasıl katkı sağladığı ve kadınların teknoloji alanındaki iş gücüyle güçlenmesinin toplumsal cinsiyet eşitliğine etkileri de ele alınmalıdır. Bunun yanı sıra, yapay zeka destekli sistemlerin işe alım, terfi ve iletişim süreçlerinde cinsiyet temelli önyargıları tespit edip azaltma potansiyeli, etik ve adil kullanım çerçevesinde detaylı bir şekilde incelenmesi önerilmektedir.

Bu çalışma, posthümanist bir anlayışın toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurum kültürüne dahil edilmesinin, sürdürülebilirlik açısından daha kapsayıcı, eşitlikçi ve dengeli bir bütünsel perspektif oluşturulmasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- AGUILERA, R. V., JACKSON, G.: 2003 The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.
- AGYEMAN, J., BULLARD, R. D.: 2010 Social sustainability: A catchphrase with potential. *The Brown Journal of World Affairs*, 17(2), 33-42.
- AKBAY, F. A.: 2023 Gerekli durum analizi ile kurumsal sosyal sürdürülebilirlik kavramının ontolojik incelemesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- ARAS, G., CROWTHER, D.: 2008 & Evaluating sustainability: A need for standards. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2(1), 19-35.
- BABBIE, E.: 2010 *The Practice of Social Research*. 12th ed. Belmont, CA: Wadsworth.
- BANSAL, P., & ROTH, K.: 2000 Why Companies Go Green: A Model Of Ecological Responsiveness. *Academy Of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- BARAD, K.: 2007 Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning. Durham: Duke University Press, 132-189.
- BEAUVOÏR, S. DE. (1953). *The Second Sex* (H. M. Parshley, Trans.). London: Jonathan Cape.
- BLOOMBERG: 2023 Bloomberg announces the 2023 Gender-Equality Index (GEI). Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/company/press/bloomberg-2023-gei/>
- BOYER, R., PETERSON, N., ARORA, P., CALDWELL, K.: 2016 Five Approaches to Social Sustainability and an Integrated Way Forward. *Sustainability*, 8(9), 878, 1-18.

- BRAIDOTTI, R.: 2013 The Posthuman. Cambridge: Polity Press.
- BRUNDTLAND, G.
H.:1987 Our Common Future, Oxford University Press.
- BUNCH, C.: 1987 Passionate Politics: Feminist Theory in Action. St. Martin's Press.
- BUNCH, CHARLOTTE: 1987 Passionate Politics: Feminist Theory in Action. New York: St. Martin's Press, 1987, S.s. 1-12.
- BUTLER, J.: 1990 Gender trouble: Feminism and the subversion of identity, New York, Routledge.
- CAMERON, K. S., & QUINN, R. E.: 2011 Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- CARROLL, A. B.: 1991 The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39-48.
- CARSON, R.: 1962 Silent Spring, Boston, Houghton Mifflin.
- CONNELL, R. W.:1995 Masculinities. University of California Press.
- CRENSHAW, K.: 1989 Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Anti-Discrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. University of Chicago Legal Forum, 1989(1), 139–167.
- CRENSHAW, K.: 1991 Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color, Stanford Law Review, 43(6), pp. 1241–1299.
- CRESWELL, J. W.: 2014 Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- D'AMATO, A., HENDERSON, S., FLORENCE, S.: 2009 Corporate Social Responsibility and Sustainable Business: A Guide to Leadership Tasks and Functions, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1-3.

- DALY, H. E.: 1993 Steady-State Economics: A New Paradigm. *New Literary History*, 24(4), 811-816.
- DALY, H. E.: 1996 *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Beacon Press, 13-15.
- DAVIS, A.: 1981 *Women, Race & Class*. Vintage Books.
- DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A.: 1982 *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- DÖKMEN, Y. Z.: 2009 *Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar*, İstanbul, Remzi Kitabevi, S., 20-35
- DYLLICK, T., & HOCKERTS, K.: 2002 Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 131-132.
- ECCLES, R. G., & SERAFEIM, G.: 2013 The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy, *Harvard Business Review*, 4-10.
- EHRlich, P. R.: 1968 *The Population Bomb*, Ballantine Books, 1-44.
- ELKINGTON, J.: 1998 *Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business*, *Environmental Quality Management*, John Wiley & Sons, Inc., 37–51.
- EPSTEIN, M.J., & BUHOVAC, A.R.: 2014 Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts, Berrett-Koehler Publishers, 18-22.
- EPSTEIN, M.J., & BUHOVAC, A.R.: 2014 Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts, Berrett-Koehler Publishers, 224-259.
- ESTY, D. C., WINSTON, A.: 2006 *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*.
- FIRESTONE, S. (1970). *The Dialectic of Sex: The Case for Feminist Revolution*. William Morrow & Company. 1-14

- FOMBRUN, C. J., VAN RIEL, C. B. M.: 2004 Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication. Routledge.
- FREEMAN, J.: 1973 Changing Women in a Changing Society. The American Journal of Sociology, 78(4), 792-811.
- FREEMAN, R. E.: 1984 Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, Pitman
- FRIEDMAN, M.: 1970 The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits, New York Times Magazine.
- FRIEDAN, B.: 1963). The Feminine Mystique (p. 28). W.W. Norton & Company, 15-32.
- GANGI, F., MUSTILLI, M., VARRONE, N.: 2018 The impact of corporate social responsibility (CSR) knowledge on corporate financial performance: evidence from the European banking industry, Journal of Knowledge Management, 110-127.
- GENTILE, M.: 2010 Giving Voice to Values: How to Speak Your Mind When You Know What's Right. Yale University Press.
- GENTILE, D. A.: 1993 Just What Are Sex and Gender, Anyway? A Call for a New Terminological Standard. Psychological Science, 4(2), 120-122.
- GEVENOĞLU, N.: 2015 Halkla ilişkiler perspektifinden kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE: T.Y. *About GRI.* <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- HAMMER, J., PIVO, G.: 2016 The Triple Bottom Line and Sustainable Economic Development Theory and Practice. Economic Development Quarterly, 31(1), 3.
- HANDY, C.: 1993 Understanding organizations (4th ed.). Penguin Books.

- HARAWAY, D.: 2016 Staying with the Trouble: Making Kin in the Chthulucene. Durham: Duke University Press
- HARDIN, G.: 1968 The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248.
- HARRISON 1972 Pepperdine University. (n.d.). Part Two: Chapter Ten - Organization Culture and Organization Ideologies. Pepperdine Graziadio Business School. Retrieved January 2, 2025, from <https://bschool.pepperdine.edu/masters-degree/organization-development/content/parttwo-chapterten.pdf>
- HART, S. L.: 2005 Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- HARTMANN, H.: 1981 The unhappy marriage of Marxism and feminism: Towards a more progressive union. In L. Sargent (Ed.), *Women and revolution* Montréal: Black Rose Books, 1–33.
- HAWKEN, P., LOVINS, A.B. AND LOVINS, L.H.: 1999 Natural capitalism: Creating the next industrial revolution, Boston, Little, Brown and Co.
- HENRIQUES, A., RICHARDSON, J.: 2004 The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?. London: Earthscan.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., & MINKOV, M.: 2010 Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill.
- HOOKS, B.: 2000 *Feminism is for Everybody: Passionate Politics*, Cambridge, South End Press, 1-18.
- IRIGARAY, L.: 1994 *An Ethics of Sexual Difference*, London, The Athlone Press.
- HUSSERL, E.:1931 *Cartesian Meditations: An Introduction to Phenomenology*. Translated by D. Cairns. The Hague: Martinus Nijhof.

- JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H.: 1976 Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- JONES, G. R.: 2013 *Organizational Theory, Design, and Change*. 7th ed. Pearson Education.
- KEYVAN, S.: 2022 Sosyal sürdürülebilirlik perspektifinden toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal sosyal sorumluluk, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- KIMMEL, M.: 2013 *Angry White Men: American Masculinity at the End of an Era*. Nation Books.
- LATOUR, B.: 1993 *We Have Never Been Modern*. Amerika Birleşik Devletleri, Harvard University Press.
- LITTIG, B., & GRIESSLER, E.: 2005 Social sustainability: A catchword between political pragmatism and social theory. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1), 65–79..
- LLOYD, W. F.: 1833 *Two Lectures on the Checks to Population*, Oxford, Oxford University Press.
- LOMBORG, B.: 2001 *The Skeptical Environmentalist: Measuring the Real State of the World*, Cambridge University Press.
- LORDE, A.: 1984 *Sister Outsider: Essays and Speeches*. Crossing Press.
- LU, W., TAYLOR, M. E.: 2016 Which Factors Moderate the Relationship Between Sustainability Performance and Financial Performance? A Meta-Analysis Study, *Journal of International Accounting Research*, American Accounting Association, 15(1), 1-15.
- MAGIS, K., & SHINN, C.: 2009 Emergent Principles of Social Sustainability. In J. Dillard, V. Dujon, & M. C. King (Eds.), *Understanding the Social Dimension of Sustainability* (Vol. 17). Routledge: New York, NY, USA.
- MCINTOSH, M., SCOTT, J.: 1999 *Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies*, Financial Times Management.

- MCKENZIE, S.: 2004 Social Sustainability: Towards Some Definitions. Hawke Research Institute: Magill, SA, Australia.
- MEADOWS, D. H.,
MEADOWS, D. L.,
RANDERS, J., BEHRENS,
W. W.: 1972 The Limits to Growth, Universe Books, 23-24.
- MEADOWS, D. H.,
MEADOWS, D. L.,
RANDERS, J., BEHRENS,
W. W.: 1972 The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind, Universe Books.
- MILL, J. S.: 1869 The Subjection of Women. 29-46
- MITCHELL, J.: 1974 Psychoanalysis and Feminism: Freud, Reich, Laing, and Women. *SubStance*, 4(10), 191.
- MORAGA, C., &
ANZALDÚA, G.: 1981 This Bridge Called My Back: Writings by Radical Women of Color. Kitchen Table: Women of Color Press.
- MORSING, M.,
SCHULTZ, M.: 2006 Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338.
- MORTON, T.: 2013 *Hyperobjects: Philosophy and Ecology after the End of the World*, London, Minneapolis, University of Minnesota Press, 27.
- NELSON EARTH DAY:
T. Y. *Earth Day history*. <https://nelsearthday.net/>
- OAKLEY, A.: 1985 *Towards A New Society: Sex, Gender and Society*, Gower Publishing Company Limited, 16.
- ORLITZKY, M.,
SCHMIDT, F. L., &
RYNES, S. L.: 2003 Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.

- OSTROM, E.: 1990 Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge University Press.
- PICKERING, A.: 2010 The Cybernetic Brain: Sketches of Another Future. Chicago: University of Chicago Press.
- PORTER, M. E., & KRAMER, M. R.: 2011 The Big Idea: Creating Shared Value, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- ROCKSTRÖM, J., STEFFEN, W., NOONE, K., PERSSON, Å., CHAPIN, F. S., LAMBIN, E. F., FOLEY, J. A.: 2009 A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475.
- ÜNÜVAR, S.: 2023 Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürünün rolü: Eğitim sektörüne yönelik nitel bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi
- SCHALTEGGER, S., WAGNER, M.: 2006 Managing and measuring the business case for sustainability: Capturing the relationship between sustainability performance, business competitiveness, and economic performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(4), 98.
- SCHEIN, E. H.: 2010 Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHWARTZ, M. S., CARROLL, A. B.: 2003 Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(04), 503–530.
- SEN, A.:1999 Development as Freedom. Oxford University Press.
- SIMON, J. L.: 1996 The Ultimate Resource, Princeton University Press.
- SMITH, N. C.: 2003 Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- STIGLITZ, J. E., SEN, A., & FITOUSSİ, J. P.: 2010 Mismeasuring our lives: Why GDP doesn't add up. The New Press.

- ŞENKARDEŞ, İ. Ç. G.: 2021 A critical discourse analysis: Gendered discourses within the corporate sustainability context, Doktora Tezi, Bilgi Üniversitesi.
- TREVINO, L. K.: 1986 Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
- UNITED NATIONS: T.Y.. *Sustainable Development Goals*.
<https://sdgs.un.org/goals>
- VISSER, W.: 2010 The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility.
- WADDOCK, S. A., GRAVES, S. B.: 1997 The Corporate Social Performance-Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.
- WOLLSTONECRAFT, M.: 1792 A Vindication of the Rights of Woman, 12.
- YIN, R. K.: 2018 Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

EKLER

İnsan Kaynakları Çalışanına Yönelik Sorular:

1. Toplumsal cinsiyet eşitliğini ve sürdürülebilirliği nasıl tanımlıyorsunuz? Bu iki kavramın bağlantısı nedir?
2. Toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları sürdürülebilirlik stratejileri veya Bloomberg Endeksi raporlaması ile arttı mı? İşe yaradı mı?
3. Kurum liderlik sürecinde çeşitliliği ve cinsiyet dengesini nasıl sağlıyor? Bilinçsiz önyargıları nasıl tespit edip azaltıyorsunuz?
4. Yönetim ve diğer pozisyonlardaki kadın ve erkek yüzdeleri nedir? Terfi alan kadın ve erkek sayıları nedir? Kaybettiğiniz kadın çalışan sayısı ne kadar?
5. Kurum eşit işe eşit ücreti nasıl sağlıyor? Ücret eşitliği denetimi yapıyor musunuz? Bu konuda şeffaflık sağlamak için hangi önlemleri alıyorsunuz?
6. Kurum, çalışanlarda aidiyet duygusunu nasıl geliştiriyor? Bilinçsiz önyargıları ortadan kaldırmak için ne gibi önlemler alıyorsunuz?
7. Ebeveyn izni, yaşlı bakımı, esnek çalışma ve çocuk bakımı gibi destekler sunuyor musunuz? Doğum izninden dönenlerin yüzde kaç 12 ay sonra çalışmaya devam ediyor?
8. Çalışan bağlılığı anketi yapıyor musunuz? Çeşitlilik ve kapsayıcılık hedefleri var mı? Eğitimlerde kesişimsellik gibi konularından bahsediliyor mu?
9. Toplumsal cinsiyet meselesini dert edinen eğitimler veriyor musunuz?
10. Kurum cinsiyet eşitliğini desteklemek için paydaşlarla nasıl etkileşime geçiyor? Kadın tedarikçileri içeren programlar veya kariyerlerine ara verdikten sonra işgücüne dönen kadınlar için programlar var mı?

Diğer Departman Çalışanına Yönelik Sorular:

1. Toplumsal cinsiyet eşitliğini nasıl tanımlıyorsunuz? Ötekileştirilenler kimlerdir ve onlar için neler yapılıyor?
2. Sürdürülebilirliği nasıl tanımlıyorsunuz ve toplumsal cinsiyet eşitliği ile bağlantısı nedir?
3. Toplumsal cinsiyet eşitliğine dair politikalar sürdürülebilirlik stratejileriyle arttı mı? Bu politikalar işe yaradı mı?
4. Kurumunuzdaki toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları, fırsat eşitliği yaratıyor ve açık iletişimi teşvik ediyor mu? Bu politikalar sizin özsaygı, özgüven, motivasyon ve iş tatmininizi etkiliyor mu?
5. Kurumda liderlik rollerine yükselen kadınlara örnekler verebilir misiniz? Kadın liderleri belirleme ve yetiştirme süreci ne kadar şeffaf?
6. Kurum, cinsiyete dayalı ücret eşitsizliklerini gidermek için ne tür adımlar atıyor? Ücret uygulamalarında ne kadar şeffaf?
7. Kurumun, çeşitliliği ve kapsayıcılığı nasıl desteklediğine dair örnekler verebilir misiniz?
8. Ebeveyn izni, yaşlı bakımı, esnek çalışma ve çocuk bakımı gibi destekler alıyor musunuz? Esnek çalışma koşulları sağlanıyor mu?
9. Kurum, toplumsal cinsiyet meselesini dert edinen eğitimler veriyor mu?
10. Kurum, cinsiyet eşitliğini desteklemek için dış ortaklarla nasıl etkileşime geçiyor? Kadın tedarikçileri içeren programlar veya işgücüne dönen kadınlar için programlar var mı?