

Halkla İlişkilerde

Çeşitlilik ve
Kapsayıcılık

DR. PINAR KARACA

EĞİTİM
yayınevi

HALKLA İLİŞKİLERDE ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK

Dr. Pınar Karaca

Yayınevi Grubu Genel Başkanı: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Çılga Doğukanlı

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 76780

E-ISBN: 978-625-385-310-5

ISBN: 978-625-385-254-2

1. Baskı, Haziran 2025

Baskı Cilt: Sayfa Basım Sanayi

Tevfik İleri Mah. Emek Cad. Polat Sok. No: 2 Pursaklar / Ankara

Matbaa Sertifika No: 77079

Kütüphane Kimlik Kartı

HALKLA İLİŞKİLERDE ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK

Dr. Pınar Karaca

XII+266 s., 160x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-625-385-254-2

E-ISBN: 978-625-385-310-5

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM

yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah.

Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok,

No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42

bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc.

P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America

americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah.

10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye

+90 332 499 90 00

bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr

bilgi@kitapmatik.com.tr

EĞİTİM YAYINEVİ
GRUBU

EĞİTİM
yayınevi

SALON
yayıncıları

Kitapmatik
byzantian

Kitapmatik
Pazarlama Grubu

EĞİTİM
kitabevi

Anneme ve Babama...

YAZAR HAKKINDA

Pınar Karaca 1991 doğumludur. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünden mezun olan Pınar Karaca, Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Yönetimi Programı'nda yüksek lisans, İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Programı'nda ise doktora öğrenimini tamamlamıştır. İstanbul Galata Üniversitesi Sanat Sosyal Bilimler Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık bölümünde araştırma görevlisi olarak akademik çalışma hayatına devam etmektedir.

İÇİNDEKİLER

YAZAR HAKKINDA.....	IV
SUNUŞ.....	IX
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ.....	1
1. POSTLAR ÇAĞINDA İNSANIN DÖNÜŞÜMÜ: ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK YAKLAŞIMI	3
1.1. Modernite ve Modernizm.....	3
1.2. Post- Modernizm Kavramı.....	8
1.3. Post- Modern Kimlik ve Kimlik Sorunu	12
1.4. Kolonyalizm ve Post-Kolonyalizm Kavramı	20
1.5. Hümanizm ve Post-Hümanizm.....	31
1.6. Post- Hümanist Akımda Öznellik	36
1.7. Kesişimsellik Teorisi ve Yaklaşımı	39
1.8. Çeşitlilik Kavramı ile İlgili Tanımlar	45
1.9. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığa Temel Oluşturan Yaklaşımlar ve Kuramlar	47
1.9.1. Stereotip / Kalıp Yargılar ve Önyargı.....	48
1.9.2. Bilinç Dışı/ Örtük Önyargı	49
1.9.3. Ayrımcılık ve Ötekileştirme	50
1.10. Çeşitliliğe Temel Oluşturan Süreçleri.....	53
1.10.1. Sosyal Yapısalcılık Karşısı Özcülük	53
1.10.2. Evrenselciliğe Karşı Kültürel Görecelik	55
1.10.3. Çeşitlilik Dahilinde Post-Modern ve Post-Kolonyal Anlayışın Yeri	57
2. ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK YAKLAŞIMININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANLAYIŞINDAKİ YERİ	59
2.1. Çeşitlilik Kategorileri ve Boyutlarıyla İlgili Yaklaşımlar.....	60
2.1.1. Faktör Yaklaşımı.....	60
2.1.1.1. İki Kategorili Çeşitlilik Yaklaşımı	61
2.1.1.2. Çok Faktörlü Çeşitlilik Yaklaşımı	62
2.1.2. Oranlar Yaklaşımı	64
2.2. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yaklaşımının Bir Aradalığı	66
2.3. Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Perspektifinde İncelemek.....	70
2.4. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarında Sosyal Kapsayıcılık Anlayışı.....	74

2.5. Örgütlerde Çeşitlilik Odaklı Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi.....	76
2.6. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını Takip Eden Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikalarının Önemi ve Uygulama Aşaması	81
2.7. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını Takip Eden Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Strateji Bileşenlerinde İletişim Planı	88

3. HALKLA İLİŞKİLERDE ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK YAKLAŞIMI ..91

3.1. Halkla İlişkiler Teorilerinde ve Modellerinde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yaklaşımının Yansımaları	91
3.1.1. Halkla İlişkiler Uygulamalarında İlişki Yönetimi Yaklaşımı	92
3.1.2. Halkla İlişkiler Uygulamalarında Mükemmellik Teorisi	98
3.1.2.1. Durumsal Halkla İlişkiler Modeli	104
3.1.2.2. Mükemmel Halkla İlişkiler Teorisinin Yönetimsel İşlevi ..	107
3.2. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yaklaşımında Halkla İlişkiler Uygulamalarının Önemi.....	110
3.2.1. Gerekli Çeşitlilik Yaklaşımı ve Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Yeri	114
3.2.2. Çeşitlilik Yönetiminde Ortak Tasarım (Co-Design) Yaklaşımı ve Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Yeri	118
3.3. Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Çeşitlilik ve Kapsayıcılığa Getirilen Eleştiriler	122

4. ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK YAKLAŞIMI AÇISINDAN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ..... 135

4.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları.....	135
4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	136
4.3. Araştırmanın Örneklemi.....	137
4.4. Araştırmanın Yöntemi	141
4.5. Araştırmanın Verileri	143
4.6. Araştırmanın Veri Analizi	162
4.7. Araştırmanın Bulguları	163
4.7.1. Araştırmanın Analizi ve Bulguları.....	163
4.7.2. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belge Analizleri.....	165
4.7.2.1. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Çeşitlilik Türleri	165
4.7.2.1.1. Sosyal Kategori Farklılıklarına İlişkin Analizler	167
4.7.2.1.2. Bilgi ve Beceri Farklılıklarına İlişkin Analizler	170
4.7.2.1.3. Değer ve İnanç Farklılıkları Ana Temasına İlişkin	

Analizler	172
4.7.2.2. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Temasına İlişkin Analizler	173
4.7.2.3. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri Temasına İlişkin Analizler	175
4.7.2.4. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Benzerlikler ve Farklılıklar	177
4.7.3. Halkla İlişkiler Uygulamalarında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Analizi	180
4.7.3.1. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halka İlişkiler Uygulamalarında Çeşitlilik Türleri	180
4.7.3.1.1. Sosyal Kategori Farklılıklarına İlişkin Analizler	185
4.7.3.1.2. Bilgi ve Beceri Farklılıklarına İlişkin Analizler	190
4.7.3.2. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halka İlişkiler Uygulamalarında Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Temasına İlişkin Analizler	194
4.7.3.3. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarında ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri Temasına İlişkin Analizler	202
4.7.3.4. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarında Benzerlikler ve Farklılıklar	207
4.7.4. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri ile Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarının Benzerlikleri ve Farklılıkları	214
4.8. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	223
SONUÇ	234
KAYNAKÇA	240
EK-1: ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK POLİTİKA BELGELERİNDE TEMA-KOD-ALT KODLARA İLİŞKİN KOD MATRİSİ	265
EK-2: ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK ODAKLI HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINDA TEMA-KOD-ALT KODLARA İLİŞKİN KOD MATRİSİ	266

SUNUŞ

Toplumsal yapılar hızla değişim gösterirken farklı kimlikler ve yaşam tarzları da görünürlük kazandı. Toplumsal hayatta dayatılan tekil kimlikler çok zamandır yerlerini çoğul kimliklerin temsiline bırakmaya başladı. Durum böyle gelişince çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları da iş hayatında önemli kavramlar haline geldi. Ancak iş hayatında bu iki kavram çoğunlukla insan kaynakları açısından değerlendiriliyor. Oysa bu kavramlar hem iletişim çalışmalarını hem de halkla ilişkileri yakından ilgilendiriyor. İşte sevgili Pınar KARACA, buradan yola çıktı; çeşitlilik ve kapsayıcılığın halkla ilişkilerde nasıl kullanıldığının peşine düştü.

Az gidilmiş bir yoldu, bir patikaydı. O yüzden her bilgi keşfi çok değerli ve heyecanlıydı Pınar için. Fakat itiraf etmek gerekli ki zordu. Çok gidilmeyen bu yolda yönünü bulmaya çalıştı. Akademik çalışmasının zorluklarına zaman zaman hayatın zorlukları eklendi. Ancak yönünü hep buldu Pınar, zorlukları bazen daha kolay bazen zor ama her durumda aştı. Tüm çabalarıyla oluşturduğu çalışması bugün elimizde. Bu çalışmayla halkla ilişkilerin çerçevesini genişleterek kapsayıcılık ve çeşitlilik kavramlarını ona eklemledi. Belki de önümüzde duranı ama görmediğimizi görünür hale getirdi.

Bu çalışma çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarının düşünsel arka planını da ele alırken tarihsel sürecin de izini sürüyor. Ardından çeşitlilik ve kapsayıcılığın halkla ilişkilerde nasıl kullanıldığına odaklanarak hem önemini hem de eleştirileri serimliyor. Türkiye üzerine yaptığı araştırma ile de çeşitlilik ve kapsayıcılığın halkla ilişkiler uygulamalarında nasıl kullanıldığını açıklıyor.

Bu çalışma özgünlüğü ile literatürde yerini alırken aynı zamanda Pınar'ın ileriki dönemlerde yapacağı çalışmalar için de umut veriyor. Kavramların kökenine indiği, gelişim süreçlerini bizlerle paylaştığı, halkla ilişkileri geniş bir bakış açısıyla ele alacağı başka çalışmalarını da okuyacak olmak beni fazlasıyla heyecanlandırıyor.

Alana faydalı olması ve az gidilen yolların, patikaların unutulmaması dileğiyle...

Doç. Dr. Nihal Kocabay-Şener

Kadıköy, İstanbul

2 Mayıs 2025

ÖNSÖZ

İnsanı anlamaya çalışmak, çoğu zaman onun nerede görünür, nerede görünmez kılındığını fark etmekle başlar. Hangi seslerin duyulabildiği, hangilerinin bastırıldığı, hangi kimliklerin temsil edildiği ya da edilmediği... Tüm bu sorular, yalnızca bireysel ya da felsefi değil; aynı zamanda çok katmanlı toplumsal yapılar içinde karşılık bulan meselelerdir. Ve bugün bu mesele, yalnızca bireyler üzerinden değil, kurumlar aracılığıyla da şekillenmektedir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık, son yıllarda giderek daha fazla dile getirilen, kimi zaman bir kurumsal etik söylemi kimi zaman da bir iletişim stratejisi haline gelen kavramlar. Ancak bu iki kelimenin gündeme geliş biçimi ile uygulanma düzlemleri arasında çoğu zaman ciddi bir uçurum var. Özellikle kurumsal dünyada, çeşitliliğin yalnızca insan kaynakları verileriyle ölçülmeye çalışıldığı, kapsayıcılığın ise belirli eğitim modülleriyle sınırlı kaldığı bir yapı hâkim. Oysa mesele, yalnızca kimin işe alındığı ya da hangi başlıkların iç raporlara yazıldığı değil. Mesele, kimin görünür kılındığı, kimin temsil edildiği, kimin hikâyesinin anlatıldığı.

İşte tam da bu nedenle bu kitap, kurumların dışa dönük yüzüyle, yani halkla ilişkiler uygulamalarıyla ilgileniyor. Çünkü halkla ilişkiler, yalnızca bir iletişim faaliyeti değil; kurumun toplumla kurduğu ilişkinin dili, tonu ve bakış açısıdır. Bu dilde hangi sözcüklerin seçildiği, hangi kimliklerin merkeze alındığı, neyin anlatıldığı kadar neyin anlatılmadığı da belirleyicidir. Halkla ilişkiler, temsil ve görünürlük üretir. Ve bu temsil pratikleri, kurumların çeşitliliğe ve kapsayıcılığa dair gerçek duruşlarını açıkça ortaya koyar.

Bu çalışma, çeşitlilik ve kapsayıcılığın yalnızca bir kurumsal sorumluluk değil, aynı zamanda bir iletişim meselesi olduğuna dikkat çekiyor. Bu kavramların halkla ilişkiler uygulamalarına ne ölçüde nüfuz edebildiğini, söylenenle yapılan arasındaki mesafenin ne kadar daraltılabildiğini, sözün gerçekten kimleri içine aldığını sorguluyor. Çünkü kapsayıcılık, yalnızca kapıyı aralık bırakmak değil; o kapıdan içeri giren herkesi görebilmek, duyabilmek ve yer açabilmektir.

Kitabın derdi tam da bu. Türkiye’den seçilmiş kurumların halkla ilişkiler pratiklerini inceleyerek, çeşitliliği ve kapsayıcılığı hangi söylemler üzerinden kurduklarını, kimi zaman nasıl araçsallaştırdıklarını, kimi zaman da nasıl dönüştürücü bir güç haline getirebildiklerini anlamaya çalışmak. Bu kurumlar, yalnızca incelenen örnekler değil; aynı zamanda daha büyük bir sorunun ya da umudun temsili olarak da burada yer alıyor.

Ayrıca bu kitap, yalnızca iletişim profesyonellerine değil; kurumların toplumla kurduğu ilişkiyi sorgulamak isteyen herkese hitap etmeyi amaçlıyor. Bir markanın yalnızca ne sattığı değil, neyi temsil ettiğiyle de ilgilenen herkese...

Farklılıkların vitrin süsü değil, yapısal değer olduğu bir anlayışa ulaşmak için, kelimeleri, görselleri, sessizlikleri ve anlatıları yeniden birlikte okumaya davet ediyor.

Bu çalışmanın her aşamasında yol gösterici olan, desteklerini esirgemeyen ve bana duyduğu inançla daha iyi bir sonuç elde etmemi sağlayan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Nihal Kocabay Şener'e, tez izleme sürecinde katkılarını sunarak akademik bakış açımı derinleştiren Prof. Dr. Gözde Öymen Engindeniz ve Dr. Öğretim Üyesi Erdem Tatlı' ya; yüksek lisans dönemimde gösterdiği sabır ve özveriyle akademik gelişimime önemli katkılar sağlayan, akademiye kendisini rol model olarak ilerlediğim saygı değer Prof. Dr. Aysel Aziz'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte karşılaştığım her türlü zorlukta yanımda olan hem akademik hem de beşerî anlamda rehberlik edip motivasyonumu yükselten değerli dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın her aşamasında, pek çok stres ve zorlukla yüzleştiğim halde kendime olan inancımı kaybetmeyip sığındığım bu bilgelikten vazgeçmeyişiimi sağlayan annem Sebahat Karaca ve babam İlyas Karaca'ya sonsuz teşekkürlerimle...

Dr. Pınar KARACA
Nisan 2025, İstanbul

GİRİŞ

Çeşitlilik, bireylerin yaş, cinsiyet, etnik köken, engellilik durumu gibi biyolojik, kültürel ve çevresel farklılıklarına saygı gösterilmesini ve bu farklılıkların toplumsal yaşamda adil bir biçimde temsil edilmesini savunan kapsayıcı bir anlayışı ifade eder. Kapsayıcılık ise yalnızca bu farklılıkların tanınmasıyla sınırlı kalmayıp, bireylerin eşit fırsatlara erişimini sağlayacak biçimde kurumların politika ve stratejilerine entegre edilmesini esas alır. Bu iki kavram birlikte ele alındığında, adil, katılımcı ve sürdürülebilir bir toplumsal yapının inşasına yönelik dönüştürücü bir potansiyel barındırmaktadır.

Günümüz kurumları için sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak, yalnızca yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle sınırlı değildir. Bunun ötesinde, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin kurumsal kültürün tüm katmanlarına derinlemesine entegre edilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, çağdaş iş dünyasında etik sorumlulukların ötesine geçerek organizasyonel verimliliğin artırılması, yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve toplumsal uyumun sağlanması açısından stratejik bir rol üstlenmektedir. Birleşmiş Milletler’in belirlediği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), “kimseyi geride bırakmama” ilkesi doğrultusunda, toplumsal dışlanma, eşitsizlik ve ayrımcılıkla mücadele ederken; çeşitlilik ve kapsayıcılığın desteklenmesini temel bir hedef olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kurumların insan haklarına saygılı, adalet odaklı ve sosyal sorumluluk bilinciyle şekillendirilmiş çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

Bu kitabın temel amacı, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının yalnızca insan kaynakları ya da yönetim stratejileri ekseninde değil; aynı zamanda kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler uygulamaları aracılığıyla nasıl bütüncül bir şekilde kurumsal yapılara entegre edilebileceğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda halkla ilişkiler, kurumların hedef kitleleriyle kurduğu iletişimi güçlendirmek, sosyal sorumluluklarını görünür kılmak ve sürdürülebilir bir kurumsal yapı inşa etmek açısından, çeşitlilik ve kapsayıcılığı merkeze alan yeni bir anlayışla yeniden kurgulanmaktadır. Bu çerçevede halkla ilişkiler yalnızca teknik bir iletişim aracı olarak değil; aynı zamanda kültürel anlamların üretildiği, toplumsal dönüşümleri besleyen söylemsel bir alan olarak değerlendirilmektedir.

Kitabın kuramsal arka planında, post-modernizm, post-modern kimlik, kimlik sorunları, post-kolonyalizm, post-hümanizm ve kesişimsellik kavramları ekseninde “postlar” çağında bireyin dönüşümüne odaklanılmış; bu dönüşümün çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışıyla nasıl ilişkilendiği tartışılmıştır. Bu bağlamda, bireylerin sosyal kimliklerinin sembolik etkileşimcilik ve sosyalleşme süreçleri yoluyla nasıl biçimlendiği, kültürel kalıplara nasıl uyum sağladığı ya da bu kalıplara nasıl direnç geliştirdiği incelenmiştir. Sosyal kimlikler, bireyin başkalarıyla kurduğu ilişkiler aracılığıyla şekillenirken; benlik, bireysel deneyimlerin ve biyografik bağlamların iç içe geçtiği zihinsel temsiller üzerinden kavramsallaşmaktadır. Bu kuramsal çerçeve, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değerlendirilecek kurumsal uygulamaların toplumsal bağlamda nasıl anlam kazandığını analiz etmek açısından temel bir dayanak oluşturmaktadır.

Kitabın odak noktası, Türkiye’deki yatırım ve holding sektöründe faaliyet gösteren kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık temelli politika belgeleri ile halkla ilişkiler uygulamaları arasındaki uyumu değerlendirmektir. Bu inceleme, çeşitlilik türleri, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ve ESG’nin (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) sosyal kategori kriterleri doğrultusunda gerçekleştirilmiş; kurumların söylem düzeyinde ve uygulamada bu yaklaşımları ne ölçüde benimsedikleri ortaya konulmuştur. Ayrıca, halkla ilişkiler uygulamalarının çeşitlilik ve kapsayıcılıkla bağlantılı sosyal sorunlara nasıl yanıt verdiği, kurumların toplumsal sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği ya da getirmediği çok yönlü biçimde değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak bu kitap, “Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yaklaşımı Açısından Halkla İlişkiler Uygulamalarının Değerlendirilmesi” başlıklı doktora tezinin yeniden gözden geçirilmiş ve genişletilmiş hali olarak okuyucuya sunulmaktadır. Hem akademik literatüre katkı sunmayı hem de kurumsal iletişim pratiklerine yönelik özgün bir perspektif geliştirmeyi hedefleyen bu çalışma, halkla ilişkiler ve çeşitlilik-kapsayıcılık ilişkisini kapsamlı, eleştirel ve bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır.

İyi okumalar dilerim...

Dr. Pınar KARACA

1. POSTLAR ÇAĞINDA İNSANIN DÖNÜŞÜMÜ: ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK YAKLAŞIMI

Post-modern çağda insan, çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışıyla daha derin bir ilişki kurarak toplumsal dönüşüm ve etkileşim süreçlerinin merkezine yerleşmiştir. Bu doğrultuda kurumlar, bireylerin ve toplulukların seslerini duyurabilecekleri kapsayıcı yapılar inşa etme, sosyal adalet ve eşitlik arayışlarını destekleme sorumluluğunu üstlenmek durumunda kalmıştır. Ayrıca çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışı yalnızca bireylerin kimliklerini özgürce ifade etmelerini teşvik etmekle kalmayıp aynı zamanda toplumsal uyum ve bütünlüğün sağlanması açısından önemli bir adım olarak değerlendirilmiştir.

Bu çerçevede birinci bölümde; postmodernizm, post-modern kimlik ve kimlik sorunları, post-kolonyalizm, post-hümanizm ve kesişimsellik kavramları ele alınarak, çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları açıklanmakta; bu kavramlara temel teşkil eden kuramsal yaklaşımlar, çeşitliliği şekillendiren sosyo-kültürel süreçler ile post-modern ve post-kolonyal perspektifin bu çerçevedeki yeri, postlar çağındaki insanı anlamaya yönelik olarak incelenmiştir.

1.1. Modernite ve Modernizm

Modernite ve modernizm kavramı, ayrıştıkları ve içerdikleri anlam bakımından farklı tanımlara sahiptir. Modern kavramının çağdaş dönemdeki anlamı, 1789 Fransız Devrimi ile başlamakta ve bu dönem başlangıç olarak kabul edilmektedir. I. Dünya Savaşı'nın sonuna kadar süren bu zaman “modern çağ” (Odabaşı, 2017: 15) olarak ifade edilmektedir. Modernite Batı tarihinde 17. ve 18. yüzyılda yaşanan Aydınlanma Hareketi'nden 1980'lerin ortalarına kadar süren, Avrupa feodalizminin yıkılmasından sonra inşa edilen post- feodal toplumsal yapıların özelliklerini taşıyan, endüstrileşme, kapitalizm, kentleşme, şehircilik, sekülerleşme, demokratikleşme, bilimin üretim yöntemlerine dahil edilmesi ve eşitlik hareketleri gibi ayırt edici özellikleri içeren bir dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde, duygusal ve dini değerler yerini rasyonel düşünme ve rasyonel eylemlere bırakmaktadır (Giddens ve Sutton, 2017: 36-38).

Modernizm kavramı ise etimolojik olarak, Modo'dan (son dönemler, şuan- tam şimdi) türetilen modemus, hodiemus (hodie'den, bugün) modeli

çerçevesinde düzenlenen Latince kökenli kelime olarak literatürde yer almaktadır. Kelime, ilk olarak İsa'dan sonra 5. yüzyılın sonlarında aritjuus'un zıt anlamlı karşılığı olarak kullanılmıştır. İlerleyen dönemlerde 10. yüzyıldan sonra modemitas (modern zamanlar) ve modemi (bugünün insanları) terimleri olarak da modernizm kelimesinin kullanımı yaygınlık kazanmıştır (Kumar, 1999: 88).

Modernizm bu manada Batı temelli değişim ve dönüşümleri ifade eden bir akım olarak tanımlanmaktadır. Modernite, yaşama tecrübesi neticesinde değişimlerin ortaya çıktığını açıklarken, bu aşamanın teorileştirilmesi kapsamında incelenmektedir (Şimşek, 2014: 14). Modernizm öncesinden modern toplum düzenine geçiş aşamasında belirleyici rol oynayan Aydınlanma felsefesi, kültürel tarih bakımından dönüm noktası sayılmaktadır. Araçsal aklın, doğayı hakimiyetine alma başarısı bu düşünsel tutumlardan kaynaklanmaktadır. Aydınlanma felsefesi, önyargı ve geleneksel bilgilerle ilişkisini kesen, özgür fikri temsil eden ve daha öncesinde tabulaşan her tür hedefe en kısa mesafede erişmeyi sağlayan araçsal akla, sınırsız alternatifler tanımaktadır (Atiker, 1998: 13).

Modernite fikri ve Aydınlanma felsefesi, kişileri zincirlerinden kurtarma hedefiyle bilginin ve toplumsal örgüt yapılarının ruhani ve kutsal tabusunu kırmak için laik, eşit ve özgür ortam kurulmasını destekleyen bir hareketi ifade etmektedir. Ancak modernite fikri ve Aydınlanma felsefesi, hedeflediği olguların aksini kanıtlar neticede, insanlığın özgürleşmesi amacını, insanlığın kurtuluş mücadelesi için evrensel bir baskı ortamına çevirme ve metalaşma yolunu izlemiştir (Harvey, 1997: 26).

Aynı zamanda toplumsal döngü içinde bir meta olarak varlığını sürdüren ve salt rasyonel düşünce süreci içinde gelişen evrenin ifade edilmesi, bireyin Aydınlanma dönemine kadar kendi öz fikri yapısıyla düşünmediğini, dış etkenlerin düşünme sürecinde rehberlik ettiğini vurgulamaktadır. Bireyin belirli bir kalıpta düşünüp yargıda bulunması, Aydınlanma süreciyle yerini sorgulamaya bırakmıştır. Aydınlanma, sadece 18. yüzyılı değil, ortaçağın sonunu takip eden dönemi de kapsamakta ve Avrupa'da bireylerin gelenek ve görenek biçimlerinden koparak, yaşam çizgilerini kendi aklıyla keşfetmeye çalışması da bu süreçte Rönesans ile başlamaktadır (Gökberk, 1990: 325-326).

Rönesans döneminde orta çağın etkin yapısı son bulmakta ve dünyaya ait olan bir hayata geçişin ilk temelleri atılmaktadır. Bu dönemde, insan varlığının anlamı araştırılırken insanın dünyadaki yeri sorgulanmaktadır. Rönesans ile devam eden Aydınlanma fikri, doğa bilimlerinde başarılı görünen aklın, doğal aklın ve bilimsel aklın doğa bilimlerine ait olan niteliklerinin devamında insanın toplumsal yapısına odaklanarak, insan merkezli bir inceleme alanına geçiş yapılmasını sağlamaktadır. Bilimsel çalışmalar insan merkezli gerçekleşerek,

öncül olan inceleme alanı, din ve siyaset olarak belirlenmekte ve belirli bilimsel gelişmeler, tabulaşmış geleneklerin değişimi üzerinden gerçekleşmektedir (Bolat, 2019: 35).

Bu süreçte birey, sadece doğal yasalara tabi olmakta ve toplum için önemli olan her durumun birey için de değerli görüldüğü iddia edilmektedir (Touraine, 2002: 26). Ayrıca modernite zamanının süreksizliğinin bilinci bakımından gelenekten kopuşu ve yeniyi olan heyecan duygusunu içerirken, şimdiki zamanı kahramanlaştırma iradesi olarak nitelendirilmektedir (Foucault, 1986: 39-40).

Öte yandan modernite kapitalizmin, sosyal çalışma tarzını, devlet düzenlemelerini, ilerleme ve üretkenliğe duyulan inancı, kitlesel endüstri, kurumsallaşma, yönetim ve gözetim sistemlerine yol açan yükselişini tanımlamaktadır. Ancak modernitenin bütün insanların özgürleşmesi adına yürüttüğü evrensel çaba, aklın ve bilginin sadece insanları köleleştirmek ve kontrol altına almak için baskı, din ve doğal otorite kullandığı gerekçesiyle eleştirilmektedir (Childs, 2016: 16). Bu bağlamda modernite genel olarak, benlik, sosyal ilişki ve doğa özelliklerini, derinlemesine bir denetim ve düzenleme faaliyetine tabi tutan, evrenin hakimiyet etliği bakımından evrenin denetim altına alındığı ve düzenlendiği kapsamlı bir rasyonalizasyon aşamasının kültürel, sosyal ve siyasi koşullarının sonucu olarak tanımlanmaktadır (Turner, 2003: 123).

Bauman'a göre (2005: 84) modernite, varoluşsal şeyin yüce gizemini inkâr etmemekte yalnızca bu yapıyı akılcı gündeme dahil edilmesini reddetmektedir. Bu süreç adına zaman kaybetmenin makul olmadığına inanarak, bunun yerine kendi erişim alanı dahilinde ve kendi denetleyici hırslarının içerisinde olan durumlara ilişkin karışık ve çarpık keşiflerin aydınlatılmasına, yeni bir düzene getirilmesine yoğunlaşıp bu çabayı beceriksiz olduğunu onaylayan kişilere bırakmaktadır (Bauman, 2005: 83).

Modernite, düzeni her zaman rastgeleliğe ve uyumsuzluğa tercih eden bir zihniyet yapısını ifade ederken, modern olmak ise kişinin kendini, serüvene dahil olmayı, hazzı, iktidarı, ilerlemeyi ve öte yandan kişi ve evrenin dönüşümünü vaat eden ancak sahip olunan ve bilinen her şeyin imha edilme tehdidiyle karşı karşıya olduğu bir ortamı tanımlanmaktadır. Modern çevreler ve tecrübeler, coğrafi, etnik, sınıf, ulus, din ve ideoloji sınırlarını aşmaktadır. Bu bağlamda, modernite, tüm insanlığın bir aradalığını sağlamaktadır. Ancak, bu bir aradalık çelişkili ve uyumsuzlukların birlikteliğidir. Bu süreçte tüm insanların çözülme, yenilenme, mücadele etme ve problemlerin çıkmasına aktarılması söz konusudur (Berman, 1988: 15).

Harvey (1997: 24)'e göre modernite, sadece kendisinden önceki tarihsel durumun her biriyle veya tümüyle genel bir kopuş durumunu gerektirmeyen,

aynı zamanda kendi içinde de sonu gelmeyen bir iç kopuş ve bölünme aşamasını içermektedir. Habermas ise modernite fikrini, modernite projesi kapsamında açıklamaktadır. Ona göre, 18. yüzyıl Aydınlanma düşünürlerinin formüle ettiği modernlik projesi, nesnel bilimi, evrensel ahlak sistemini ve özerk sanatı kendi iç fikirlerine göre geliştirme çabasında olan bir düşünsel süreci kapsamaktadır. Bu sürecin amacı, alana ait bilişsel potansiyellerin alanında uzman kişiler tarafından geliştirilmesi ve uzmanlaşmış kültür birikimlerinin gündelik toplumsal yaşamın rasyonel organizasyonu adına kullanılmasıdır (Habermas, 1984: 9).

Kamusallık deneyimi, fikirlerin somutlaştığı, dilin ise objenin övüldüğü bir araç haline geldiği ve dolayısıyla dünya tarihindeki sonuçları tamamen gereksiz kılmadan önce, mevcut dilsel ve düşünsel arzuların izlenmesini kabul etmemektedir. Kamusal ekseninde sadece bilimin bilinçsizce metalaştırılmasından kaynaklanan kısıtlamalardan bahsedilseydi, toplumsal problemler konusunda resmi bilimin karşısında konumlanan akımlara tutunma imkânı sağlanabilirdi. Ancak bu akımlar, tüm üretim aşaması tarafından sahiplenilmekte ve tepki gösterdikleri ideolojilerle aynı oranda değişmektedir. Düşünme aşamasında ise isteyerek eleştirel bir öge olmaktan çıkarak sadece bir meta olarak mevcut bulunan hizmete dahil olursa, kendisi için tercih ettiği olumlu şeyi talep etmeden, olumsuz ve yıkıcı bir şeye dönüşme ihtimaliyle karşı karşıya kalmaktadır (Horkheimer ve Adorno, 2014: 10-11).

Bu nedenle modernizmi ve modernizmin gelişim sürecini, yalnızca salt bir değişim olarak sunmamak, akla, bilime, teknolojik ve idari faaliyet ürünlerinin yaygınlaştırılmasına olanak sağlayan bir düzen olarak yorumlamak gerekmektedir. Modernizm, toplumsal hayatın çeşitli aşamalarında yaşanan farklılaşmaları da içermektedir. Siyaset, ekonomi, din ve aile yaşamı, özellikle de sanat gibi yapılarda değişiklikler ortaya çıkmakta, araçsal akılçılık belirli bir etkinlik dahilinde işlerlik göstermektedir (Touraine, 2002: 23).

Aklın ve bilimin rehberlik ettiği, insan ve toplumsal ihtiyaçların fiziki dünya çevresinde betimleyen, insani eylemlerin amacı ve meşruiyet yapılarını somut insani tecrübelerle dayandıran modernizm, geleneksel fizik ve metafizik varlık düşüncesini fizik temelli bir varlığa formüle etmektedir. Modernizm de mevcut görünen akış, insan beyninin geçirdiği en köklü devrim niteliğinde görülmektedir (Akgül, 2012: 182). Bu devrim ile modernizm, tanrı merkezli dünya görüşü yerine insan merkezli bakış açısını, teolojik yönetim anlayışı yerine laik iktidar yapısını, feodal toplum ve üretim biçimi yerine kapitalist üretim tarzını, kırsal yerleşim yerine kentsel yerleşimi, geleneksel toplumsal şekillerden olan cemaatleri parçalayıp yerine cemiyetleri getirmektedir.

Bu ekseninde modern dünya ve bu dünyadaki alan hakkında fikirlerin değişmesine neden olan fizik biliminde yaşanan devrim niteliğindeki keşifler,

bilimsel bilginin teknolojiye dönüşmesi, teknolojiyle beraber yaşanan değişim hızı ve değişim alanının sınırlı olmayışı farklı bölgelerde toplumsal değişim dalgalarının yayılmasını sağlamakta ve yeni insan biçimlerinin gelişmesine öncü olan, eskiyi yok sayıp bütün yaşam faaliyetlerini harekete geçiren ekonomik ve kültürel imkanlar artışları beraberinde siyasal katılımı sağlanmayan bireylerin siyasal alanda katılımcı olarak yer edinmesine imkan sağlamaktadır (Huntington, 1965: 58). Geleneksel çağda bulunmayan siyasal katılım, olumlu bir eylem gibi görünse de toplumsal yapıda önemli değişimlere neden olan modern unsurların, siyasal sistemde üretimin cansız güç kaynaklarına bağımlı hale gelmesi veya ücretli emeğin ve ürün tasarımlarının metalaştırılması gibi etkileri göstermektedir (Giddens, 1994: 14).

Ayrıca bu dönemde güç ve sınıf kargaşasını yeni şekillere dönüştürmeyi sağlayan üretimin endüstrileşmesi, milyonlarca insanın anayurtlarından koparılıp farklı ülkelerde yaşam mücadelesi vermesine önyak olan demografik karışıklıkların gerçekleşmesi, kentleşme, birbirlerine benzer özellikleri olmayan toplumları birbirine bağlayan kitle iletişim araçları, bürokratik yapı ve işleyişle güç performansını artıran ulusal devletleri, siyasal ve ekonomik yönetime hakim olanlara karşı gelen ve kendi yaşam denetimlerini kendilerinde bulunmasını talep edenlerin toplumsal kitle hareketleri ve son olarak bütün insan ve kurumları teşvik eden, periyodik olarak genişleyen, iniş ve çıkışları daima devrim niteliğinde olan kapitalist dünya pazarı, modern yaşamda toplumları girdaba sürükleyen kaynaklar olarak belirlenmektedir (Berman, 1983: 254).

Modernizmin gerekliliği olarak kabul edilen bilimsel veri bağıllığına ve akılcılığın önemini eleştiren Touraine (2002: 13-14), bilim ve bilimsel uygulamaların ancak akılla harekete geçtiğini, toplumsal yaşam da ise bireysel veya ortak gereksinim düzeninin inşa edilmesinde etkili olan keyfi yapının, şiddetin yerine hukuksal devlet düzeninin ve piyasa uyum sağlayıcısının akıl olduğunu ifade etmektedir. Ona göre, hükümdar keyfiliği, yerel ve meslek uygulamaları konularının üretim akılcılığına zıt olduğu ve engellerin yok olması, şiddet eğiliminin azalması, hukuk devletinin oluşması akılcılık perspektifinde gelişse dahi, özgürlük, demokrasi ve bireysel mutlulukla bağlantılı olarak tanımlanmamalıdır. Denetim ve geleneksel otoritenin serbest oluşuyla mutluluk, özgürlük sağlanmış gibi idrak edilse bile bu durum yani akılcılaştırma, özgürlüğü ayrıca üretim ve tüketimin merkezi örgütlenme yapısına tabi kılmaktadır.

Akılcılaştırma, tüketim katedrallerini verimli satış makinelerine dönüştürerek tüketicileri denetleyip sömürme yeteneklerini artırmaktadır. Ancak bu süreç, büyüün bozulmasına ve tüketicileri soğuk, insan dışı ortamlara yönlendirme eğilimini açığa çıkarmaktadır. Bu teori, tüketicilerin denetlenebilir ve sömürülebilir olmaları için katedrallere çekilmeleri ve sürekli

olarak geri dönmeleri gerektiği fikriyle Marksist 'kuramla ilişkilendirilmektedir. Büyüleme ve akılcılaştırma, bu ortamlara birçok tüketiciyi çekmeye yardımcı olurken, tüketicilerin ilgisini çeken unsurlar büyümenin bozulma riskiyle daima tehlike altında olmaktadır (Ritzer, 2000: 79-80).

Ancak Aydınlanma çağından başlayarak modernizmin son çeyreğine kadar devam eden aklın mutlak değeri, 20. yüzyılda kaybolmaya ve akla olan güven, bağlılık sarsılmaya başlamıştır (Sallan ve Boybeyi, 1994: 314). Modernizmin özelliği olan aklın mutlak değerinin sarsılması ve sosyal sorunlar bu çağı eleştiriye açık hale getirmiştir.

1.2. Post- Modernizm Kavramı

Post-modernizm kavramı her ne kadar net bir tanıma sahip olmasa da Keller ve Habermas'ın yaklaşımı doğrultusunda 1968 yenilgisinin ardından gelişen bir geriye dönüş hareketi olarak değerlendirilmekte, nostaljiyle harmanlanan ve mevcut olanın eklenmesiyle oluşan toplumsal ve kültürel bir teori niteliği taşımaktadır (Sallan ve Boybeyi, 1994: 313). Bu değerlendirme, özellikle Mayıs 1968'de Fransa'da yaşanan ve Paris Komünü'ne benzetilen olayların, post-modernizmin tarihsel arka planında önemli bir kırılma noktası olarak görülmesine dayanmaktadır (Öztürk, 2018: 373). 1968 eylemlerinde, kapitalist-refah- tüketim toplumunun insanca varoluş ve gelişimi engellediği ve bu sorunun öğrenciler-aydınlar tarafından özel bir alan olarak belirlenmesinin eylemlerle doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak bu durumu açıklamak, çıkarımlar yapmak ve çözüm sunmak için eylemler yetersiz kalmıştır. Bu nedenle 1968 eylemlerinde kendine özgü bir söylem ve eylem dili oluşmamıştır. Aydınlanma döneminin tüm mirası, eyleme dahil edilse de deneyimlenmemiş alanlarda girişimler zorlanmış ve eksik kalmıştır (Laçiner, 1998: 25).

1968 protestolarının ilerici ve kalıcı kazanımlarını engelleyen temel etken ise revizyonizm² fikrinin karmaşıklık ve kafa karışıklığı yaratma etkisinin yüksek olmasıdır. Avrupa'da 1968 protestoları, siyasi bir hareket olarak gelişmek yerine çözüme ve sahte radikalizmle dağılma yaşamıştır. Bu durum, revizyonist yıkımın ve burjuva yol göstericiliğinin etkisiyle gerçekleşmiştir. Avrupa'nın güçlü revizyonist yapısı, kapitalist sistemin güçlenmesine yardımcı olarak 1968 yenilgisine yol açmıştır (Yalçiner, 1998: 114).

Lyotard ise post-modernizmi, kapitalist refah devletlerinin buhran hali ile meydana gelen kültürel bir var oluş olarak tanımlamıştır (Sallan ve Boybeyi, 1994: 313). Lyotard, postmodernizmi bilginin doğasında yaşanan dönüşümlerle ilişkilendirmekte ve bu dönüşümün, modern dönemin akılcılık temelli zihinsel ve kişilik yapılarını dönüştürdüğünü savunmaktadır. Geleneksel kullanım

1 Marksist kuram, kapitalistlerin üretim araçlarına sahip olmasının proletaryayı (işçiyi) kontrol etme ve sömürme olanağı sağlamasına karşı bir eleştiri ekseninde gelişmektedir (Ritzer, 2000: 81).

2 Revizyonizm: Özgünlük iddia etmekte olan ve bu duruma dair eylemleri öngören, kabul görmüş köklü bir ilkenin tekrardan kontrol edilmesi ve yorumlanması anlamına gelmektedir (Özekmekçi, 2022).

değerini yitiren bilgi, piyasa değerine indirgenmiş; bilgi üretici ve kullanıcıları arasındaki ilişki ise üretici-tüketici modeline dönüşmüştür. Bilişimin egemen güç haline gelmesiyle bilgiye dair söylemler, yeni normlar ve kurallarla şekillenmiştir. Lyotard'a göre bilimsel bilgi, söylemle doğrudan ilişkilidir; sesbilim, dilbilim, iletişim, sibernetik, bilgisayar teknolojileri ve çeviri gibi alanlar, bilginin dile bağımlılığını göstermekte ve teknolojik dönüşümler bilginin üretim ve dolaşım süreçlerinde belirleyici rol oynamaktadır (Lyotard, 2013: 11-13).

Sarup'a göre (1993: 190), bilginin üretimi ve dağıtımı üzerinde teknolojik dönüşümlerin önemi yadsınamaz ancak makinelerin -bilgisayar alt yapılı sistemlerin- ergonomik hale gelerek ticarileştirilmesi, bilgilerin elde edilirken sınıflandırılmasına, var olan biçimi değiştirerek bilginin kullanılabilirliğine ve sömürü sistemine dahil olmasına imkân sağlanmaktadır. Farklılıkların, iletişim güçlüklerinin, çıkar çatışmalarının, kültür ve mahalle kültürü de dahil benzerliklerin ve kaotik durumun, görünmeyen üstü örtülü farklılıkların ekseninde durmasından ötürü post-modernizm, olumlu etki yaratan yapı olarak da değerlendirilmektedir.

Post-modernizmi olumlu anlamda inceleyen düşünürler, modernizmi (özellikle geç aşamada gelişen değişken biçimlerde) üst-dil, üst-anlatı ve üst-teoriler kapsamında önemli farklılıkların üzerinin örtüldüğü, gölge anlatının hâkim olduğu ve önemli detaylara, ayrıntılara önem verilmeyen bir yapı olarak inceleme alanına dahil etmektedir (Harvey, 1997: 134). Buna göre, her söylem, yeni bir içerik taşıyorsa ancak ciddiye alınmakta, akıl yürütmeye konu olabilmekte ve kanıtlanabilmektedir. Bilim, açık bir sistem modelidir; burada söylemin doğurganlığı, farklı fikirlere ve oyun kurallarına yol açmasıyla ölçülmektedir. Bilimde genel bir üst-dil olmadığı için diğer dillerin çevirisi ve değerlendirmesi mümkün olmamaktadır (Lyotard, 2013: 121- 122).

Bu noktada post-modernite, sistemli ve totaliter yapıların karşısında fark ve çokluğun kendini ifade etmesine olanak tanıyan minör anlatının söylemi olarak gelişmektedir. Post-modernite, totaliter dil yapılarının yerine farklılaştırma anlatılarını tercih etmekte, anlatı biçimleri arasındaki hiyerarşiyi bozup egemen söylemin yerleşik üst-anlatılarına karşıt olmaktadır (Kılıç, 2015: 108). Post-modernizm; ötekilik, özneler arası farklılık, cinsiyet ve cinsellik, ırk, sınıf ve ten rengi farklılığı ya da benzerliklerinden, zamansal ve mekânsal coğrafi konumlanmalardan ve göçlerden kaynaklanan birçok problemi ve biçimi teslim ya da temsil etmek adına önemli rol oynamaktadır (Huyssens, 1984: 50).

Öte yandan modernizmde, eski çağlara ait doğanın veya varoluşun izleri mevcuttur ve kültür, bu izleri dönüştürebilmektedir. Post-modernizm ise modernleşme sürecinin tamamlandığı ve söz konusu doğanın geri dönmediği bir dünyada ortaya çıkar; daha insani ve insana özgü bir dünyadır, ancak kültür

bu dünyada değişkendir ve ikincil bir özellik halini almaktadır. Bu nedenle post-modern anlayışta kùltùr, kendi içinde bir ùrün olarak ele alınmakta; pazar, kendi kendisinin yerine geçmesini gerçekteştirerek, içine aldığı nesnelerin her biri kadar metalaşma sağlamaktadır (Jameson, 2011: 9-10).

Bu anlayış, Adorno ve Horkheimer'ın savunduğu kùltùr endùstrisi savına dikkat çekmektedir. Buna göre kùltùr endùstrisi, kùltùrel unsurların meta formunda üretilip satıldığı, gerçekliğe ve akılcılığa dayalı bir kùltùr inşası olarak tanımlanmaktadır. Kùltùr endùstrisi, kitle iletişim araçları gibi birçok alana etki ederek, her türlü kùltùrel unsurun metalaştırıldığı geniş bir üretim sahasını temsil etmektedir. Bu üretim sahası, diğer ekonomik sektörlere ayırt edilemez ve kùltùr endùstrisi de büyük sermaye birikimini simgelerken, bireylerin bu süreçte tek tipleşip tahakküm altında olduklarını ifade etmektedir (Argın, 2019).

Buna karşılık post-modernizm, kapitalizmin endùstriyel modernleşmeyi açarak yeni bir döneme girdiği düşüncesini içerir. Modernizm, endùstriyel toplum yapısını temsil ederken; post-modernizm, bu yapının ötesine geçerek post-endùstriyel (endùstri sonrası) toplumları ifade etmektedir. Bu bağlamda, sınıfların yerini birey, yaş, cinsiyet ve grup gibi unsurlar ile bunlara ait alt kùltürlerin aldığı; toplumlarda kùltürün, sınıflardan daha belirleyici bir rol üstlendiği savunulmaktadır (Erdoğan, 2000: 216).

Post-modernizm akımı, incelenirken değinilmesi gereken bir diğer isim ise Jean Baudrillard'dır. Baudrillard, modern toplumların ùrün üretimi etrafında kurulu bir organizasyon yapısına sahip olduğunu belirtirken, modernlikle, ötekinin üretilmesi çağına girildiğini ve bu durumu yok etmek veya parçalamak yerine, öncelikle onu üretmek söz konusu olup öteki olgusu bir tutku nesnesi değil, bir üretim nesnesi haline gelmektedir. Bu süreçte öteki, farklılık olarak üretilmeye zorunlu kılınmakta; bu durum bedenler, cinsiyet ve toplumsal ilişkiler için de geçerliliğini koruyarak, farklılık olarak ötekinin üretimi de kaçınılmaz olmaktadır (Baudrillard, 2012: 141- 142).

Post-modern toplumlarda ise simùlasyon kuramıyla bu süreç açıklanmakta, imge ve göstergeler oyunu etrafında şekillenen bir yapı vurgulanmaktadır. Öldürücü güce sahip imgenin karşısına, gerçekiğin görünen ve algılanabilir yönlerini sunan yeniden canlandırmanın diyalektik gücüyle çıkılmakta ve bu aşamada, Tanrı bile simüle edildikten sonra gerçekiğin yerine geçebilen bir simùlakr -simùlasyon- dönüşümü yaşanmaktadır (Baudrillard, 2001: 20).

Simùlasyon çerçevesinde cinsiyet, sınıfsal, politik ve kùltùrel farklılıklar bireylerin kendi kimlik yapılarını oluşturdukları bir simùlasyon dünyasında dönüşmektedir. Baudrillard, kitle iletişim araçlarını günlük hayatta önemli bir role sahip ve özerk hiper-gerçeklik ortamı sağlayan imajlar, işaretler ve kodlar yaratan temel simùlasyon makineleri olarak tanımlamaktadır. Kitle

iletişim araçları, izleyicinin tecrübelerini aktif bir aşamadan geçiren veya anlam oluşturma aksine, imajların pasif bir şekilde emilmesi bağlamında ele almaktadır. Bu nedenle Baudrillard, simülasyonlar ve hiper-gerçeklik analizine odaklanarak, sosyal teori ve medya eleştirisi yaparken üretim ilişkilerini geri planda tutan bir post-modernist olarak kabul edilmektedir (Erdoğan ve Alemdar, 2010: 342).

Habermas ise modern toplum yapılarını, bir kriz ortamı olarak değerlendirmekte ve bu krizin temel nedenini bireylerin özgürlüklerine tam manasıyla erişememesiyle açıklamaktadır. Bu bağlamda toplumsal yapılar baskı ve manipülatif yaratımlar dahilinde ilerlerken, insanların bu krize karşı da yanıt vermek için etkileşim kurmaya başladığını ve iletişimsel eylem aksiyonun ortaya çıktığını iddia etmektedir (Habermas, 1984: 6). Habermas bu durumu, iletişimsel eylem kuramı olarak tanımlarken, post-modernizm yaklaşımını da iletişimi temel alarak geliştirmekte ve yeni bir paradigmaya odaklanarak, modernlik çabalarının devam edebileceği inancıyla şekillendirmektedir.

Habermas özne-merkezci akli eleştirirken, post-modern düşünürlerle benzer fikirleri savunuyor gibi görünmekte, tüm iletişim eylemlerinde yer alan akıl biçimlerini meydana getirmekte ve iletişimsel akıl potansiyellerini fonksiyonel, araçsal akla karşıt biçimde geliştirmeyi amaçlamaktadır. Öz bilinç-farkındalık ve idenin yerine eylemleri ve söylemleri savunmaktadır. Ona göre, akılcılığın araması gereken yapıyı, iletişimsel eylemler ve özneler arası ilişkiler sağlamalı, akılcılık da mevcut olan öznenin bilgi edinimi ve kullanımı yerine özneler arası geçerlilik yönü belirlemelidir. Ona göre, gerçeklik ve adalet konuları, akılcı biçimde sunulan argümanlar ile geçerliliğin tartışılmasıyla sonuca bağlanmalıdır (Lyotard, Habermas ve Jameson, 1994: 28).

Öte yandan Roland Barthes'ın "yazarın ölümü" teorisi, metnin anlamının yazarın niyetinden bağımsız olarak okuyucu tarafından yeniden üretildiğini savunarak, post-modernist yazın anlayışında dilin merkezi rolünü ve yazının kişisel olmayan, edime dayalı bir eylem olduğunu vurgulamaktadır (Barthes, 2007: 57-58). Buna göre Barthes, her sorun çözümünde evrenseli aramaya dair hileli bir girişime sahip olan modernizmin yıkılarak, yaratıcı ve yorumlayıcı bir yol izlenmesini bunun da post-modernist fikri güçlendireceğini ifade etmektedir. Barthes için yapısalılık, bir metnin tasarımı veya sınırları, araştırma aşamasında okuma yöntemindeki etkinlik olarak tanımlanmakta ve temel kavrayış, post-yapısalcılığın kapılarını aralamaktadır. İş artık bir iş olmaktan çıkarak, metne dönüşmektedir. Bir metnin başarı ölçütü de onun sonucuna bağlı olarak değil, okuyucunun metne katkı sağladığı üretim ve etkinlik miktarı ile ölçülmektedir (Willette, 2014).

Post-modernite kavramı politik açıdan ele alındığında, modern dönemin liberalizm, sosyalizm ve insan hakları gibi evrenselci teorilerle tanımlandığı;

post-modern dönemde ise bu evrensellik iddiası taşıyan büyük anlatıların sorgulanmaya başlandığı görülmektedir. Modern yaklaşım evrensel insanlık ve laik mutlaklıklar arayışını merkeze alırken, post-modernite bireysel bakış açılarını ön plana çıkararak gerçekliğin cinsiyet, etnisite, cinsel yönelim ve engellilik gibi kimlik temelli deneyimlerle şekillendiğini ve bu nedenle göreceli olduğunu savunmaktadır (Hoerdoerfer, 1993: 91-92).

Post-modernizm kavramının açıklamalarına bağlı olarak, kavramın modernizme karşı eleştirel bir yaklaşım olarak ortaya çıktığı ve 20. yüzyılın ikinci yarısında etkili olan bir düşünce akımını kapsadığı görülmektedir. Post-modernizm akımı, modernizmin evrensellik iddialarını, büyük anlatıları ve mutlak gerçeklik algısını sorgulamaktadır. Bu akım, gerçeğin mutlak olduğunu reddetmekte ve herkesin gerçeği farklı şekillerde algılayabileceğini aynı zamanda bu gerçekliğin kültürel ve tarihsel niteliklere göre değişebileceğini iddia eden anlatılara dayanmaktadır. Bu anlatıların yanı sıra post-modernizm, modernizmden farklı bir yaklaşımı temsil etmekte, bilgi, dil, kültür, toplum ve iletişim gibi konularda yeni bakış açıları sunmaktadır.

Post-modernizm, farklı bakış açılarına, kimlik yapılarına, çeşitliliğe, farklılıklara odaklanırken, parçalanmışlık ve süreklilik yerine kesintiye vurgu yapmaktadır. Post-modernizm, modernizmin evrenselcilik ve ilerlemeci anlayışına da karşı çıkarak, kültürel çeşitliliği, farklılıkları, yerellikleri ve kimlikleri ön plana çıkarmak adına anlatılar geliştirmektedir. Post-modernizmin inşa ettiği kimlik kavramı ise geleneksel kimlik anlayışını sorgulayan ve çeşitli kimliklerin oluşumunu karmaşık ve çok yönlü bir şekilde ele alan bir bakış açısını ifade etmektedir. Post-modern düşünce, kimliği sabit ve tekil bir yapı olarak değil, değişken, çeşitlilikleri içeren, sürekli dönüşen ve çoklu bileşenlere sahip bir olgu olarak görmektedir. İnsanı ve toplumsal döngüyü anlamak için de post-modern düşünce sistemiyle gelişen kimlik ve kimlik sorununu daha detaylı şekilde açıklamak gerekmektedir.

1.3. Post- Modern Kimlik ve Kimlik Sorunu

Kimlik, bireye ait olan, sosyal kategori ya da grubun bütün üyelerince paylaşılan ve diğerlerinden ayırt edici özelliklere sahip karakterlerin mevcut olduğu bir yapıyı tanımlamaktadır. Terimin dilsel kökeni ise Latince *aynı* anlamına gelen *idem* sıfatının türevi olan Fransızca *identité* kelimesinden gelmektedir. Buna bağlı olarak terim, belirli bir özelliği ve bir aşamada başkalarıyla *aynılık-benzerlik* durumunu içeren, birlik derecelerinin paylaşılmasını vurgulayan ve genel itibarıyla karşılaştırmalı bir yapıyı inceleyen pratiktir (Rummens, 1993: 157-159).

Oxford English Dictionary'e göre (2023a) kimlik, bireyin kendine has bir kişilik ve süreç içinde kalıcı bir gerçek benlik oluşturma durumu olarak

açıklanmaktadır. Aynı zamanda kimlik, sahip olunan gerçek benlik ekseninde de ayrı bir kişi olarak kendini sorgulama, tanımlama, tanıma çabası olarak açıklanmaktadır.

Türk Dil Kurumu'na göre (TDK, 2022a) kimlik, toplumsal yapıda bir mevcudiyeti olan kişinin, nasıl bir varlığa sahip olduğunu tanımlarken bu mevcudiyete bağlı olarak kişide var olan kişisel belirtilerin ve niteliklerin bütünüdür. Bu doğrultuda kimlik, bireyin *ben kimim?* sorusuna verdiği yanıt çerçevesinde, onu başkalarından ayıran özgün nitelikleri, sosyal özellikleri ve kendine özgü göstergeleri kapsayan, bireyin belirli bir kişi olarak tanımlanmasını sağlayan temel unsurlar bütünüdür (Aydoğdu, 2004: 117).

Ayrıca edinilen kimlik sadece *olmak* fiilini ifade etmeyerek, kimliğin anlam kazanımını başkaları tarafından sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada başkalarına kimliğin varlığını onaylatmak için kişinin betimlenmeye, açıklanmaya ihtiyacı doğmakta ve bu süreçte ben kimim? sorusu haricinde *kimsin?* sorusu da açığa çıkmaktadır. Modern çağın değerleri noktasında kişi bu soruyu mesleki statü ve rollerle, post- modern çağın gerekliliklerine bağlı olarak, kendi üretimi bir yapbozu ile cevaplamaktadır. Bu cevap ise kişinin, ne şekilde, hangi noktada ve hangi sosyal alanda kendini nereye yerleştirdiğini göstermektedir (Gürses ve Şahin, 2019: 562-563).

Ancak kimliğin değişime kapalı olan içsel bir süreç mi veya şartlara bağlı değişimsiz yöneltlen bir durum mu olduğu konusunda farklılaşmalar bulunmaktadır. Bu konuda Erikson, kimlik tanımında içsellik ve sürekliliğin kaçınılmaz olgular arasında bir akış olduğunu öne sürmektedir. Kimlik buna göre, birey ve bireyi çevreleyen toplumsal ortamla sağlanan etkileşim ile şekillenmekte ve değişmektedir. Ancak kimlik, değişime ve krizlere rağmen kişinin öz varlığının *içsel aynılığı ve sürekliliği* 'nde gerçekleşen bir güveni de ifade etmektedir (Coles, 1970: 165 aktaran Gleason, 2014: 33).

Ayrıca kimlik, bireysel tutarlılık ve sürekliliğin ötesinde, toplumsal olarak atfedilen roller, yapılar ve dönemin koşulları doğrultusunda oluşan dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Butler, 2020: 66). Sosyolojik açıdan kimlikleri, belirli bir yapıya göre sabit biçimde tanımlamak yerine, esas olarak kimliğin nasıl, hangi dinamiklerle, kimler tarafından ve hangi amaçlarla üretildiğine odaklanmak daha yerinde olacaktır. Kimliğin oluşumunda tarihsel süreç, coğrafi koşullar, biyolojik etkenler, üretim ve üreme ilişkileri, kolektif bilinç, bireysel fanteziler, devletin ideolojik aygıtları ve dini söylemler gibi unsurlar etkili araçlar olarak rol oynamaktadır. Ancak bireyler, toplumsal gruplar ve toplumlar, bu unsurları ait oldukları toplumsal yapılar, zaman-mekân koşulları, kültürel tasarımlar ve toplumsal normlar çerçevesinde yeniden anlamlandırmakta ve işleyerek kimliği dinamik bir biçimde inşa etmektedir (Castells, 2006: 14).

Bireyin, içsel sürekliliği bağlamında hayatı boyunca karşılaştığı değişimlere ısrarcı şekilde direnmesi gerektiği görüşüne karşılık, etkileşimci düşünürler, farklı toplumsal yapıların gereklilik durumuna göre tasarlanan ve aksedilen, kırılğan bir kimlik devamlılığına odaklanmaktadır. Kökenci düşünürler kimlikle ilgili sürekliliğin gerekliliğini iddia ederken, tercihçiler, etnik kökenin, belirli çizgiler içinde bilinçli seçimler nezdinde üstlenildiğini veya gerçekleştiğini ifade etmektedir (Gleason, 2014: 35).

Bu nedenle kimlik yolculuğuna ya da kimliğin inşasına odaklanırken, dönemin getirileri dikkate alınarak kimlik ve kimlik sorununu incelemek gerekmektedir. Kellner (2001: 195), geleneksel kimlik ya da modernlik öncesi süreçte bireysel kimlik olgusunun olmadığını, bu şekilde gelişen bir kimlikten söz edilecekse de bu kimliğin, değişmeyen bir halinin olduğunu ifade etmektedir. Ona göre bireyler, kurulu bir topluluğa ait dünyaya gelen, bu toplumsal düzende yaşayan ve hayatını sonlandıran, kimlik sorununun olmadığı, radikal bir kimlik oluşumuna sevk edilmeyen ve bilimsel açıdan da kabul gören bir kimliğe sahiptir.

Modern kimliklerin iki farklı çözümlemesini sunan Charles Taylor ve Michel Foucault, özgürlük ile ilgili modern kimlik yapılarının tarihsel açıdan farklılık gösterdiğini iddia etmektedir. Taylor, öznel, birinci tekil şahsa ve onaylanan kimlik yapılarına odaklanmaktayken, Foucault, üçüncü şahıslara ya da atfedilmekte olan kimliklere, modern disiplinin nasıl yeni bir tür benlik üretiminde bulunduğuna odaklanmaktadır (Calhoun, 2014: 133).

Foucault kimliğin tarihsel sürecini dışsal manada dayatılmakta olan toplumsal kategorilere dayandırırken, Taylor'a göre *ben kimim?* sorusu, gerçeklik için bir arayışı ifade etmektedir. Foucault için bireyin özgün veya gerçek benliğini keşfetme olasılığı, modernitenin bir yanılsaması olarak görülür. Foucault, öncesinde sunulmuş bir nesnel benlik hakikatine inanmamakta, bireyleri tarihsel bir varlık olarak tanımlanmakta ve bireyin sahip olduğu benliği de tarihsel bir üretimin sonucu olarak görmektedir. Taylor ise sahiçilik düşüncesini sabitlenen ve önceden belirlenen bir benlik olarak görmemektedir (Weir, 2014: 109).

Modernizmde toplumsal bilinç, kişi bilincinin önünde görülürken, kimlikle ilişkili düşünceler bunun aksine bireyin bilinciyle ilgili tanımları ön plana çıkarmaktadır. Bu süreçte, birey öz bilincini oluştururken *benlik*, bireyin öz farkındalık yapısını belirleyen *kimlik* ile bir arada çalışmayı gerekli kılmaktadır. Erken modern dönem süresince, zihinsel süreç bir devrim yaşamakta ve bireysel kimliklere yeni ahlaksal, sosyal ağırlıklar kazandırılmaktadır. Bu aşamada birey yalnızca bir eyleme öncül olarak değil, ilerleyen süreçte bireysel mücadelenin ürünü haline gelmektedir (Calhoun, 1994: 2).

Ancak modern çağın kimlik sorunu da kimliğin devingen, değişime açık, bireysel, çok katmanlı olmasından kaynaklanmaktadır (Kellner, 2001). Buna

göre modernizm öncesi dönemde her konu Tanrı'nın varlığı ile açıklanırken durağan haldeki kimlik yapısı, yerini zaman içinde devingen ve birey ağırlıklı bir konuma bırakmaktadır. Bu süreçte rasyonalite ön plana alınarak, sorgulayan ve kimlik arayışı içinde olan bireyler varlığını göstermektedir. Ayrıca üretim araçlarında yaşanan değişimin etkisiyle de bireye atfedilen sorumluluk oranı artmakta, *biz kimliği* yerine *ben kimliği* oluşmaya başlamaktadır (Karaduman, 2010: 2890).

Modern çağın kimlik sorunu, modernizmin öncül toplumsal ilişkileri çözümleyici, kişileri bireyselleştirici şekilde toplumsal düzeni değiştiren etkisiyle ilişkilendirilmektedir. Modernizmde kimlik bu nedenle modernizm öncesi çağa kıyasla daha az kurulu bir sistemi kapsamaktadır. Bireyler, çoklu kimlik yapıları içinde kendilerini temsil edebilecek bir kimlik belirlemek ve kimlik arayışında olmak zorundadır (Özyurt, 2017: 191). Kimlik arayışı evresinde, modern dönemin dinamik ve değişken yapısı nedeniyle bireylerin kendilerini belirli bir alana ya da yere ait hissedememeleri, çağa ve topluma yabancılaşmaları ve bireysel özelliklerini tam anlamıyla ortaya koyamamaları sıkça karşılaşılan bir durum haline gelmiştir (Kellner, 2001: 197).

Modern çağda pozitivistizmin etkisiyle bilime atfedilen değer artmış, bu durum dini kuralların sorgulandığı rasyonel bir sistemin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilimin sağladığı ilerlemeler doğrultusunda teknoloji, iletişim ve ulaşım alanlarında yaşanan gelişmeler, yaratıcı güce sahip bireyin üretimden günlük yaşam pratiklerine kadar birçok alanı formüleştirmesine olanak tanımış, böylece düşünsel eylemlere duyulan ihtiyaç giderek azalmıştır (Gürses ve Şahin, 2019: 565).

Düşüncelerin ya da sözcüklerin formüle edilmesiyle *düşünme* gerekliliği ve sözlü ifadelerde gerçekleştirilecek mantıksal edimler ortadan kalkmıştır. Pozitivist düşünce modelinde matematiksel ve mantıksal yargılar olumlu bir düşünsel sürecinin ürünü olarak görülse de sanayileşmenin ilerlemesiyle birlikte akıl araçsallaşmış ve bu durum, Horkheimer'in (1986: 169)' de vurguladığı üzere, adalet, eşitlik ve hoşgörü gibi insan zihnine içkin kavramların düşünsel temellerinden uzaklaşmasına neden olmuştur. Pozitivistizmin bir gereği olarak bilimsel bilgiye atfedilen önem, özgürlük ve özgünlük idealleriyle birleşerek modernitenin birey merkezli yapısını şekillendirmiştir. Bireysellik kutsanmış ve toplumsal hayatın merkezine bireyin kendisi yerleşmiştir. Modern yaşamın getirdiği dayatmalarla birlikte toplumsal iş bölümleri ve roller çoğalırken, modern toplumlarda çoklu ve devingen kimlik yapıları ortaya çıkmaktadır (Güven, 2015: 274). Ancak sanayi toplumlarının modern çağda kazandığı yapı, rasyonalitenin kendi temellerini aşındırarak kendini yok etmesine neden olmaktadır. Bu süreçte ekonomik ve siyasal kutuplaşmalar derinleşirken, örgütlenme ve merkezileşmeye olan ihtiyaç artmakta; genelin temsili adına

birey geri plana itilmekte ve bireysel özgünlük ile tikellik bastırılmaktadır (Horkheimer, 1998: 158).

Modernizmin kimlik sorunu evrensel kimlik arayışında çevrelense de kimlik aynı zamanda toplumsal ve öteki ile bağlantılıdır. Bu süreçte toplumsal olarak açıklanan roller, normlar, gelenekler- görenekler ve beklentiler bağlamında etkileşimsel yapı hâkim olmaktadır. Birey, kimlik oluşumu için bir seçimde bulunmak, kimliği içselleştirmek ve tekrar bir kimlik yaratımı oluşturmakla yükümlü olduğundan öteki yaklaşımı, modernizmde kurulacak kimliğin ana unsuru olarak görülmektedir (Kellner, 2001: 195-196).

Bireyler, ötekileştirmenin de etkisiyle sınıfsallaştırılmakta, etnik kökenlere, toplumsal cinsiyetlere, gelir seviyelerine göre de gruplandırılarak, öznelleşen ve aynı zamanda küreselleşen dönemde bu durum sorun olarak görülmeye başlanmaktadır (Gürses ve Şahin, 2019: 566). Ötekileştirilerek dezavantajlı konuma evrilen kişilerin toplumda varoluşu, sosyal bölünmeyi beraberinde getirmektedir. Sosyal bölünme, yaş, sağlık, dini inanç, yaşam biçimi gibi her biçimde *farklılık ve çeşitliliği* kapsamaktadır. Sosyal bölünme, kapasiteye, kişisel değer atıflarına ve bu minvalde sistematik sosyal aşamaları, küçümseme, hiyerarşileştirme ve eşitsiz kaynak sunma dahil farklı uygulamaları içermektedir (Anthias, 2001: 843).

Sosyal bölünmelerin ve sınıflandırmaların belirginleştiği modern toplumdan post-modern topluma geçişle birlikte, ideolojilerin rol ve işlevlerinde önemli değişimler gözlemlenmektedir. Post-modern toplum, bireyin üreticilikten çok tüketicilikle tanımlandığı; bireyciliğin artmasıyla sınıfsal, dini ve etnik bağlılıkların esnekleştiği ve zamanla parçalı kimlik taleplerinin yoğunlaştığı çoğulcu bir bilgi toplumu olarak kurgulanmaktadır. Bu çerçevede post-modernizm, yaşam tarzı ve kimlik meselelerini öncelikli tartışma konuları haline getirirken, bu tartışmaların temelinde ise post-materyal duyarlılıkların öne çıkması ve sınıfsal yapıların toplumsal kimlik inşasında etkisini yitirdiği yönündeki algı yer almaktadır (Heywood, 2013: 37).

Bauman'ın katı ve akışkan modernite metaforu, modernite ile post-modernite arasındaki farkları açıklamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bauman, katı moderniteyi, totaliter toplumun zorlayıcı ve homojen yapısıyla ilişkilendirirken; bu yapının çeşitliliğe, belirsizliğe, özgünlüğe ve olumsuzluğa karşı düşmanca bir tavır sergilediğini vurgular. Bu anlayış, insan faaliyetlerini basit, rutin ve önceden belirlenmiş kalıplara indirgerken, bireysel inisiyatif ve kendiliğindenliği dışlayan mekanik bir itaat düzenine dayanır. Sonuç olarak, bu tür bir modernite ortamında kimlikler ve toplumsal bağlar anlamını yitirerek, birey üzerindeki baskı derinleşmektedir (Bauman, 2001: 25-26)

Bauman'ın akışkan modernite ve post-modernite kavramları, işlevsel farklılaşma sürecine ve araçsal aklın giderek artan hakimiyetine dair özgün

iç görüler ve dönüşlü açıklamalar sunmaktadır. Akışkan modernite, ekonomi, politika, etik, hukuk ve eğitim sistemlerinin aşamalı olarak çözülmesiyle mevcut modern toplumu değiştirme, reform etme ve nihayetinde istikrara kavuşturma ihtimalini imkânsız hale getirmektedir. Ayrıca, akışkan modernitede merkeziyetçilik, mutlak nesnel düşünce ve aciliyet fikirleri bulunmamaktadır. Bu tür bir modernite düzeninde bireyleri sosyal ortamlarına dışarıdan (sosyal yapı) ve içeriden (kültür) bağlayan bir sistem mevcut değildir (Bauman, 2002: 26).

Buna göre Bauman, post- moderniteyi insanlık tarihinin nesnel yasaları tarafından önceden belirlenmiş, toplumsal gelişmenin tek bir tarihsel yönüne ilişkin idealleri ve yanılsamaları dikkate almayan bir modernite türü olarak açıklamaktadır. Post-modernite, bu dünyadaki yaşam biçimlerini tarihsel yönelim ve toplumsal yasalar olmadan açıklamaktadır (Přibáň, 2007: 4).

Akışkan modern çağda, topluluğun yeniden yaratılmasına yönelik siyasi bir çağrı, kamusal alanın ve demokratik tartışmanın derin siyasi krizinin belirtisi olarak öne çıkmaktadır. Akışkan modern toplumun siyasi krizi, devletin modern demokratik kurumlarının parçalanmasından kaynaklanmaktadır. Başlangıçta siyasi ulusun kimliği tarafından güvence altına alınan modern demokratik devlet kurumlarının sağlamlığı, din, dil, kültür, toprak veya etnik ve cinsiyet farklılıklarına dayanan ve tahayyül edilen diğer siyasi kimliklerin baskısı bir kenara atılmaktadır (Bauman, 2002: 11).

Post-modernlik, evrensel bir yapı kurmak, sosyal bir kimlik oluşturmak ya da tek tipleşmek yerine modern düzenin temel değerlerini dönüştürmeye çalışmaktadır. Post-modern yapının çoğul ve çoğulcu kimlik inşasında, tüm hayat tarzına izin verilmekte ya da hiçbir hayat tarzını ve hayat şeklini engelleyecek kadar net çizgilerle çizili bir yapıdan bahsedilmektedir (Bauman, 2003: 131).

Bir arada yaşama ilkesi, evrenselleştirme ilkesinin yerine kullanılabilirken, hoşgörü önermesi doğru yolu bulma ve bağlılık ulus-kimlik önermeleri yerine kullanılabilir. Özgürlük, eşitlik ve kardeşlik modern çağın sloganıyken, özgürlük, biriciklik, farklılık ve hoşgörü de post- modern çağın öncülü ve kılavuzu olmaktadır (Bauman, 2003: 131-132).

Post-modernist düşünce, millet, sınıf, etnik köken, cinsiyet ve merkezi yapılar gibi kurumsal düzenlemelerle çevreyi ayıran modern anlayışa karşı çıkarak, farklılıkların tanınmasını ve bu farklılıklara yönelik farkındalık geliştirilmesini savunmaktadır. Bu bağlamda farklılık kavramı, post-modern kuramda yalnızca bir tanıma biçimi değil, aynı zamanda özgürleşme projelerine yön veren temel bir zemin olarak konumlanmaktadır. Sömürgeleştirilmiş topluluklar ya da feminist özneler gibi marjinalleştirilmiş ve politik alandan dışlanmış gruplar, farklılıklarını bir direnç aracı olarak kullanarak baskıcı yapılara karşı durmakta

ve kimlik temelli haklarını özgürleşme mücadelesi kapsamında savunmaktadır (Sönmez-Selçuk, 2012: 88).

Modern yapının mutlak ve evrensel kimlik anlayışının aksine, post-modern kimlik oluşumu; belirsizlik, farklılık ve heterojenlik ekseninde, değişken toplumsal koşullar içinde şekillenmektedir (Karaduman, 2010: 2894). Öte yandan, iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte zaman ve mekân kavramlarının dönüşmesi, kimlik kavramını tartışmalı hale getirmiş ve öznenin evrensel dayanaklarını yitirdiği düşüncesini ortaya çıkarmıştır. Bu dönüşümle birlikte kimliğin yeniden tanımlanmasına yönelik çabalar artmakta; bireyin kendisini sabit bir konumda tanımlamasını zorlaştıran parçalı ve değişken bir kültürel ortam oluşmaktadır (Karaduman, 2007: 50).

Post-modern kimlik, zaman ve mekânın sıkışması ile sermayenin artan hareketliliğini dikkate alarak, post-modernizmin küreselleşme süreciyle ilişkilendirilmektedir. Harvey (1997: 317)'e göre, sermayenin dolaşımındaki hızlanma; moda, üretim teknikleri, emek süreçleri, düşünce biçimleri ve değer sistemlerinde geçicilik ve değişkenliğin artmasına neden olmuştur. Bu gelip geçici yapılar ve sabitlikten uzak kimlik formları ise Özyurt'un (2017: 191) belirttiği üzere, karşıt fikirlerin güçlenmesine, kimlik ve yer -aidiyet arayışlarının yoğunlaşmasına zemin hazırlamaktadır.

Kimlik ve yer arayışları, kültürel ve ekonomik sermaye biçimlerinin çeşitlenmesine neden olmuş; bu durum, yerel sermayelerin diğer siyasal ve ekonomik seçkinlerle iş birliği içinde hareket ederek etkinlik kazanabildiği yeni bir sermaye yapısını ortaya çıkarmıştır. Ancak bu şekilde şekillenen küreselleşmeyi, çelişkisiz, çatışmasız ve kurumlarca tamamen denetlenen bir süreç olarak görmek yanıltıcıdır. Zira küresel sermaye, konumunu koruyabilmek için farklılıklarla müzakere etmek, onları kısmen içselleştirmek ve yansıtmak zorundadır. Bu çerçevede, farklılıkları denetim altına alarak tarafsızlaştırmaya ve çeşitliliği gözetken bir küresel düzen inşa etmeye çalışmaktadır (Tuncel, 2014: 144–145).

Bu yaklaşıma göre küreselleşme, her şeyi tek ve homojen kuvvet altında birleştiren bir süreçten ziyade, tikelliği esas alan ve mekân, kimlik ile etnisite bağlamında yerel değerleri harekete geçiren bir yapıyı ifade etmektedir. Bu durum, küresel olan ile tikel olan arasında süreklilik arz eden bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Hall, 1991: 28–29). Kültürel tikellik ekseninde yeni özneler, cinsiyet kimlikleri, etnik gruplar, bölgeler ve topluluklar ortaya çıkmış; daha önce kültürel temsilden dışlanmış ve ancak marjinal ya da alt grup olarak konumlanabilmiş kesimler, bu merkezsiz yapı sayesinde seslerini duyurma imkânı elde etmiştir. Bu gelişme, egemen iktidar ve söylem biçimlerinin, yerel ve marjinal kültürel güçlenme karşısında tehdit algılamasına yol açmaktadır (Hall, 1991: 34). Sonuç olarak, sınıf, ulus ya da etnik köken gibi

toplumsal kolektif özneler parçalanıp çeşitlenirken; bireysel özne daha merkezi bir konuma yükselmektedir (Hall, 1995: 109).

Post- modernizmde öznenin bir kenara atılması veya silikleşmesi söz konusu olmazken aksine tekrardan kavramsallaştırılması, yeni paradigma dahilinde, yerinden edilen ve merkezsizleştirilmiş bir konum gündeme gelmektedir (Tuncel, 2014: 279). Buna bağlı olarak, çeşitli özgül kimlikler üzerindeki baskılar ve çatışmaları vurgulamak için, özgül ve ayrık baskıları reddeden bütüncül bilgi ve evrensel değerlerin yanı sıra insanın çok çeşitli, belirsiz ve kırılgan kimliklerini ısrarla kabul etmek, ortak bir toplumsal kimlik geliştirmeyi zorlaştırıp merkezsizleştirmeyi artırmaktadır (Anderson ve Wood, 2001: 60).

Post-modernizme yönelik eleştiri de benliğin merkezsizleştiği bu süreçte başlamaktadır. Kellner (2001: 198)'e göre, post-modern benlik; derinlik, tutarlılık ve modern dönemde ideal olarak kabul edilen bütünlükten yoksun hale gelmekte, buna rağmen bu kaybı bir endişe kaynağı olarak görmemektedir. Bu bağlamda kimlik -ister bireysel ister toplumsal düzeyde- artık sabit ve kalıcı olarak değerlendirilmemekte; değişen koşullar, anlayışlar ve özellikler doğrultusunda kimlik algısı da dönüşmektedir. Bu parçalı yapı, bireylerin farklı kaynaklardan yeni ahlaki değerler edinmesine neden olmakta, geleneksel yaşam tarzlarının kentsel yaşamdan silinmesiyle, kısa sürede bireyler veya gruplar tarafından yeniden üretilen geçici yaşam biçimleri ortaya çıkmaktadır (Baldil, 2016: 84).

Post-modernizm, Batı modernliğinin evrensellik iddialarına karşı çıkarak büyük anlatıların sona erdiğini savunmaktadır. Bu bağlamda gelişen post-kolonyal düşünce ise mikro kimliklere odaklanarak yeni anlatı biçimlerinin oluşmasına olanak tanımaktadır. Böylece kültürel çeşitliliği ve bireysel deneyimleri merkeze alan bir bakış açısı gelişmektedir (Dastarlı, 2020: 89). Post-kolonyal çalışmalar ise sömürge sonrası ortaya çıkan parçalanmış kimlikler, madunlar, kültürel temsil biçimleri, melez kimlikler, cinsiyet-kimliği ve özne meselesi gibi konulara yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede, damgalanmış ve ötekileştirilmiş özneler, post-kolonyal kuramın temel odağını oluşturmaktadır (Sustam, 2010: 130).

Bu süreçte yerel ve marjinal olarak tanımlanan özneler, kendilerini dışarıdan yazılmış gibi görünen karmaşık bir kültürel, ekonomik ve tarihsel yapı içinde bulmuşlardır. Kıtalar arası etkileşimle hızla gelişen bu yapılar içinde, bu özneler ancak kendi gizli tarihlerini yeniden keşfederek görünürlük ve temsil olanağı elde edebilmektedir. Bu bağlamda post-kolonyal dünya, bu öznelerin deneyimlerini anlamak ve aktarmak açısından önemli bir konuma sahiptir ve anlatılması gereken bir gerçeklik olarak öne çıkmaktadır (Tuncel, 2014: 146).

Sonuç olarak post-modern kimlik anlayışı, bireylerin kimliklerinin tek bir kültüre, ulusa ya da inanca indirgenemeyeceğini aksine kültürel, sosyal ve politik etkileşimler doğrultusunda sürekli olarak değiştiğini vurgulamaktadır. Bu anlayış, kimliklerin çoklu, değişken ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu kabul ederek sabit ve tekil kimlik anlayışına karşı çıkmaktadır. Küreselleşme, göç, teknolojik gelişmeler ve kültürel etkileşimler gibi dinamikler, bireysel kimliğin yeniden inşa edilmesini ve çok katmanlı hale gelmesini beraberinde getirmektedir. Ancak kimliğin bu merkezsiz ve akışkan yapısı, geleneksel kimlik algılarının sorgulanmasına yol açarken aynı zamanda bireyde bir kimlik dağınıklığı ve belirsizlik sorunu da yaratabilir. Bu çerçevede, post-kolonyal çalışmalar, kimliğin bu dönüşümünü anlamada önemli bir kuramsal zemin sunmaktadır.

1.4. Kolonyalizm ve Post-Kolonyalizm Kavramı

Kolonyalizm ya da sömürgecilik bir topluluğun diğerine boyun eğdirilmesini içeren bir tahakküm pratiği olarak tanımlanmaktadır (Kohn ve Reddy, 2006). Kolonyal ortamda, mevcut halk ile yeni gelenler arasında paradoksal bir kültürel düzen oluşurken yeni gelenler, kendi temsillerini kuracak yapı arayışına girmektedir. Bu süreçte, yeni topraklarda topluluk inşa etme çabaları, mevcut düzenin yıkımı veya yeniden yapılandırılmasıyla paralel ilerlemektedir. Bu alanlarda ticaret, pazarlık, savaş, sömürü, soykırım, köleleştirme ve ayaklanma gibi olumsuz eylemler ortaya çıkmaktadır (Loomba, 2000: 19).

Kolonyalizm ayrıca, başkalarının toprak ve kaynaklarının kuşatılması ve kontrol altına alınması olarak da tanımlanmaktadır. Kolonyal yapının egemenliği farklı sosyal konumların oluşmasına zemin hazırlamış ve bu etkiler, kolonyalizm sonrası dönemde de kısmen devam etmiştir. Bu bağlamda, kolonyalizm eski tip veya yayılmacı kolonyalizm, endüstri devrimi ve mali kapitalizme dayalı yeni tip kolonyalizm ile kolonyal olmayan emperyalizm olarak ayrılmaktadır (Ferro, 2002: 48).

Eski tip veya yayılmacı kolonyalizm, ekonomik, siyasi ve askeri açıdan güçlü olan bir ülkenin belirli bir toprak parçasında egemenlik kurması ve burada kendi kolonileşme sürecini başlatması anlamına gelmektedir (İplikçi, 2017: 1529). Endüstri devrimine ve mali kapitalizme dayalı yeni tip kolonyalizm de modern dünya düzeninin gereklilikleri nedeniyle eski tip kolonyal yapıyla farklılaştırmakta ve temel özellikler, ilkel kolonyal sistemden başlayarak farklı tarihsel gelişmelerle şekillenmektedir. Bu süreçte kolonyal sistemi şekillendiren tarihsel gelişmeler, ulaşım yollarının gelişmesi, kapitalist üretim şekillerinin ortaya çıkması, devlet yapısında değişiklikler ve oryantalist bilincin varlığı gibi faktörlerle şekillenmiştir (Erkan, 2017: 88-90).

Kolonyal olmayan emperyalizm türünde ise emperyalizm ve kolonyal yapının özellikleri iç içe geçmektedir. Her ne kadar iç içe geçmiş bir kavram

bütünlüğü olsa da emperyalizm ve kolonyalizm kavramlarını bu aşamada açıklamak gerekmektedir. Emperyalizm genel olarak siyasi ve ekonomik hakimiyet biçimlerine atıfta bulunurken, kolonyalizm doğrudan bir toprak parçasında sağlanacak egemenlik ve nüfus yerleşimiyle ilişkilendirilen yapıyı ifade etmektedir (Steinmetz, 2005: 344). Ayrıca kapitalizm uygulamaları kolonyalizmi küresel bir düzene taşımaktadır. Öyle ki kapitalizm, Avrupa'nın kolonileştirme aşamasında, Üçüncü Dünya'nın doğal kaynaklarına el koyarak varlığını sürdüren ve aynı zamanda bu süreçte kendi modelini diğer bölgelere aktarmaya çabalayan bir yapıyı ifade etmektedir (Sawant, 2012: 121).

Aynı zamanda kapitalist dünya ekonomisinin hüküm sürdüğü modern dünya sistemindeki devletler, piyasa müdahale yeteneklerine göre sınıflandırılmakta ve piyasa müdahalesi, devletlerin ekonomik faaliyetler üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Ulusçuluk ve uluslararasılık, kapitalist sistemlerin tarihsel eğilimlerinden kaynaklanan bir sonuç olma özelliği sağlamakta ve iktidar sahiplerinin amaçlarına hizmet etmektedir. Bu süreçte, ideolojik akımları canlı tutan bir kimlik bilinci mevcut olmasa da belirli roller üstlenen siyasi güçlerin baskılarıyla kimlikler oluşturulmakta, kapitalist dünya sisteminde modern çağın halkları inşa edilmektedir (Wallerstein, 1993: 189-190).

Kapitalizmin belirleyici olduğu modern dünyada, kolonyal uygulamalar yalnızca belirli toprakların ele geçirilmesiyle sınırlı kalmamaktadır. Hâkim olunan bölgelerde ekonomik yapılar, insan ve doğal kaynakların dolaşımı ile anayurt arasında karmaşık ekonomik, toplumsal ve kültürel ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Kolonileşen ülkeler ile kolonileştiren güçler arasında insan gücü ve hammadde akışı sürekli bir etkileşim içindedir. Kölelik ve ücretli emek dışında, metropolün taleplerini karşılamak üzere hammadde transferi sağlanmakta ancak bu süreçte kârın tek sahibi daima anayurt olmaktadır (Loomba, 2000: 21).

Kolonyal sistemi şekillendiren gelişmeler bu bağlamda sürdürülürken, modernleştirmenin şartı olarak gösterilen süreçte, metropol ülkeler ve kolonileştirilmiş ülkeler, çeşitliliklerin yok edilme çabasına eşlik eden ulus-devlet oluşturma tasarımlarını da yitirip, geri dönen ezilenlerin ön ayak olduğu melez formasyonlara yönelmektedir (Bauman, 2001: 374). Modern Avrupa'nın kolonyal pratiği de bu doğrultuda gelişerek çok sayıda insanı okyanus boyunca hareket ettirmek ve coğrafi dağılıma rağmen siyasi kontrolü sürdürmek amacıyla projeler gerçekleştirerek ilerlemektedir. Buna bağlı olarak kolonyalizm terimi, Amerika, Avustralya, Afrika ve Asya'nın bazı bölümleri dahil olmak üzere dünyanın geri kalanı üzerinde Avrupa yerleşimi, şiddetli mülksüzleştirme ve siyasi tahakküm sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır (Kohn ve Reddy, 2006).

Bu tanım doğrultusunda kolonyalizm ile halklar ve halkların yaşam şekillerinin değiştiği, hakimiyet ve esaret altına alındığı bir yapının oluşumundan

söz edilmektedir. Küresel manada ise kolonyalizm, insan toplulukları ve kültürleri arasındaki iletişimin aktif olarak şekillendiği bir ortam yaratmaktadır (Bhambra, 2015: 18). Buna bağlı olarak ekonomik sömürler haricinde kültürel ve toplulukların bilişsel yapıları üzerine şekillenen ve değişikliğe neden olan kolonyalizm eleştirileri gelişmektedir (Şafak, 2014: 355).

Bu eleştiriler doğrultusunda, kolonyal yapı insanlık için iyi-kötü ayrımı içinde ilerlemiş olsa da Birinci Dünya Savaşı sonrasında yükselen milliyetçi hareketler ve İkinci Dünya Savaşı'nın gelişmekte olan ülkelere kazandırdığı ekonomik bağımsızlık fikriyle birlikte kolonyalizm eski önemini yitirmiştir. 1955 yılında gerçekleşen Bandung Konferansı, kolonize edilen devletlerin artık kolonyalizmden kurtulmak istediklerini dile getirdiği ilk resmi görüşme olarak tarihe geçmiştir. Bu ortamda başlayan ve dekolonizasyon (kolonizasyondan kurtuluş) hareketleriyle kolonize edilen devletlerin kendi ülkelerini bağımsız bir şekilde yönetme isteği güçlenmiştir (İpek ve Oyman, 2021: 447).

Milliyetçi hareketlerle bağımsızlık elde eden eski kolonyalist devletler, 1955'te üçüncü dünya ülkeleri olarak bir araya gelmiş, Soğuk Savaş döneminde karşı karşıya gelen Kapitalist ve Komünist bloklar haricinde farklı bir blok yaratmışlardır. Kapitalist yapı bu süreçte son bulmamış ancak kolonyal düzenden bağımsızlığa geçiş ve ardından gelen yeni kolonyal süreç, düşünsel anlamda bir yeniliğe zemin hazırlamıştır. Batı'nın kolonyal söylem ve faaliyetlerine dair eleştirel metinler oluşturulmaya başlanmıştır. Bu metinlerin tümü de post-kolonyal teori olarak isimlendirilmektedir (Balcı, 2019: 29).

Post-kolonyal teori hem sömürgecilik karşıtı milliyetçi tezinin ötesine geçmekte hem de tarihte belirli bir noktanın ötesinde bir hareketi, yani sömürgecilik ve Üçüncü Dünya milliyetçi mücadelelerini ele almaktadır. Buna bağlı olarak post-kolonyal teriminde yer alan “post” eki “savaş sonrası” “bağımsızlık sonrası” “devrim sonrası” anlamları taşıyarak yeni bir dönemi ifade etmektedir. Ayrıca Birinci Dünya ve Üçüncü Dünya çatışmaları, uluslar arasında olmaktan çıkıp egemen ve madun gruplar, göçmenler ve yerli halk arasında durmaksızın değişen bağlantılarla uluslar arasında gerçekleşmektedir (Shohat, 1992: 100-101).

Bağımsızlık taleplerini vurgulayan post-kolonyal teori, kolonyalizm sonrasındaki unutma sürecine karşı teorik bir direniş olarak değerlendirilmektedir. Kolonyal geçmişin ele alınması, hatırlanması ve en önemlisi sorgulanması amacıyla post-kolonyalizm, disiplinli bir akademik projeye adanmıştır. Aynı zamanda post-kolonyalizm, yoğun söylemsel ve kavramsal faaliyetlerin yanı sıra sömürgeleştirilen toplumların kültürel ve politik kimlikleri hakkında düşüncelerin ve yazıların bolluğunu içermektedir. Dolayısıyla, post-kolonyalizm kolonyal geçmişi sadece teorik anlam çıkarmakla kalmayıp aynı

zamanda teorik anlam kazanmaya yönelik bir çalışma alanı da oluşturmaktadır (Gandhi, 1998: 4-5).

Bu noktada post-kolonyal teori, kolonyalizmi sadece ekonomik sömürü ve bireylerin yaşadığı zorluklarla sınırlamayarak, kolonyal süreç boyunca toplumsal eylemlere ve teslimiyetlere hapsolmuş bilişsel kalıpları, kimlikssel ve kültürel bakış açısını da (İpek ve Oyman, 2021: 448) dikkate alıp kolonyal faaliyetlere aktararak incelemektedir (Mignolo, 1995'ten aktaran Bhambra, 2007: 25). Post-kolonyal bağlamda çalışma gerçekleştiren teorisyenler, genellikle teoriden, teorinin ötesinde bir şey olarak bahsetmekte ve teoriyi çoğunlukla bir eylem biçimi veya bir hareket olarak sunmaktadır. Teori açıklamalarının gerçekleştiği ilk dönemlerde var olan bu sunuş, kolonyal ve yeni kolonici iktidar düzenine aktarılmış ancak çağdaş dönemde post-kolonyal çalışmalar, toplumsal alana yönelerek perspektifini genişletmiştir (Chibber, 2016: 14-15).

Post-kolonyal çalışmalar, toplumsal alanı kimlik odaklı ele alarak farklı bakış açılarını araştırmalarına dahil etmektedir. Post-modernizm, Batı modernliğinin evrenselci iddialarını reddederken büyük anlatıların sona erdiğini savunmakta; günümüzde ise post-kolonyal düşünce mikro kimliklere öncelik veren yeni bir anlatı geliştirmektedir (Dastarlı, 2020: 89). Ayrıca, post-kolonyalizm, kolonizasyonun sömürgeci aracılığıyla kurulduğunu ve bu sürecin, kolonize edilen toplumlarda sosyoekonomik ve psikolojik ödül-ceza mekanizmalarıyla yeni sosyal normlar ve zihinsel kategoriler oluşturmayı hedefleyen, meşruiyetini bu yöntemlerle sürdüren bir yapı ve söylem biçimi olduğunu vurgulamaktadır (Nandy, 1983: 3).

Bu aşamada Batı'nın kolonyal yapısını eleştiren, post-kolonyal düşünceyi kimlik ve kültür anlatılarına dahil eden öncül metinler ise Franz Fanon'un *Black Skin, White Masks* (Siyah Deri Beyaz Maskeler) (1952) ve *The Wretched Of The Earth* (Yeryüzünün Lanetleri) (1961) isimli eserleri ve Edward W. Said'in *Orientalism* (Şarkiyatçılık) (1978) isimli çalışmasıdır (Balcı, 2019: 29). Fanon, *Siyah Deri Beyaz Maskeler* (1952) eserinde beyaz insanların siyahları insan olarak kabul etmediklerini fakat bir siyah insanın da kendini beyaz insan gibi kabul etmesinin beyazlar tarafından iyi algılanmadığını ifade etmektedir. Fanon bu eserinde, siyah ırkın beyaz ırk nezdinde tanımlanmasına karşı çıkmakta ve siyah ırkın kendini beyaz ırkla eşit göstermeye çalışmasını eleştirerek, beyaz ırkın siyah ırka üstünlük kurduğunu vurgulamaktadır (İpek ve Oyman, 2021: 450).

Yeryüzünün Lanetleri (1961) adlı eserde ise toplulukların yanı sıra bireylerin de kişisel geleceklerini altüst ederek onları farklılaştıran, egemen bir evrenin yabancılaştırıcı etkileri eleştirilmektedir. Kitap, egemen ve ezilen ilişkilerini politik mücadele etrafında derinleştirerek incelemekte ve kurtuluş

şartlarını politika ve kültürle ilişkilendirirken özgürleşmenin kazanımını vurgulamaktadır. Fanon eserde, siyah insanlara kendilerini siyah olarak görmemeleri ve kendilerini beyazlara karşı kanıtlamaktan vazgeçmeleri gerektiğini vurgulayarak, eleştirilerini beyaz ırka yöneltmektedir (Fanon, 2007: 6).

Ayrıca Fanon, kolonyal yapıyı bilişsel kalıplar ve psikolojik süreçler dahilinde inceleyerek, kolonyal pratikleri ekonomik aç gözlülüğün alevlendirdiği ve bu süreci üstün silahlarla mümkün olabildiği ölçüde ekonomik ve kültürel boyun eğme eylemi olarak açıklamaktadır (Fanon, 2007). Bu nedenle kolonyalizm, ezilen halkın temel yaşam biçimlerini ciddi oranda değiştiren, yerel kültürleri ve ekonomiyi yurtsuzlaştıran bir yapıyı ifade etmektedir. Yerel halk, boyun eğmek ile tanımsız hale gelmekte, kendi kimliğini tanımlayabilen bir canlı olmaktan çıkmakta ve psikolojik dengeler alt üst edilmektedir (Sayar, 2002: 149).

Buna göre, kolonyal şartların özgün hali, ekonomik hakikatlerin, eşitsizliklerin ve hayat tarzlarındaki farklılıkların insan hakikatlerini saklayamaması olarak tanımlanabilmektedir. Kolonyal şartların dolaysızlığı fark edildiği andan itibaren yeryüzünü bölmekte olan şeyin, belirli insan türüne ya da belirli ırksal özelliklere sahip gruba üye olup olamamakla ilgili olduğu görülmektedir. Bu durum, kolonyal yapılarda ekonomik altyapı, üstyapı görevi görmektedir. Bu yapıda neden-sonuç ilişkisi hâkim olurken, “beyaz olduğunuz için zengin ya da zengin olduğunuz için beyazsınızdır” (Fanon, 2007: 46), ritüeli hâkim olmaktadır.

Bu ritüele bağlı olarak Fanon, kolonyalizm kavramını ırksal ve sınıfsal bölünmeleri dikkate alarak tanımlamaktadır. Fanon’un çalışmalarının temeli, Hegelci-Marksist bir diyalektik, “*benlik*” ve “*öteki*” nin fenomenolojik olumlaması ve bilinçdışının psikanalitik kararsızlığı arasında bölünmelere dayanmaktadır. Onun varoluşçu “*ben*” çağrışımları, marjinalleştirilen yapının varlığını eski şekline getirmekte ve psikanalitik perspektifi, ırkçılık çılgınlığını, acıların hedonistlik halini, siyasi güçlerin eylemini artırmaktadır. Ona göre, insanlığın temel yapısı, kolonyal şartlardan yabancılaşmaktadır (Bhabha, 1994: 41).

Benlik ve öteki kavramları dikkate alınarak incelenen kolonyal yapıda ise öteki ideolojisinin yaratımı, sabitlik kavramına bağlı ilerlemektedir. Kolonyal söylem pratiğinde, kültürel, tarihsel ve ırksal çeşitliliğin göstergesi olarak sabitlik, karmaşık bir temsiliyet şekli olarak ifade edilmektedir. Bu temsiliyet biçimi, katı bir yapıyı, değişime açık olmayan bir düzensizliği ve yozlaşan sistemi kapsamaktadır (Bhabha, 1994: 66). Fanon bu noktada kimliklerin özgürleşmesini kolonyal sistemin dayattığı baskılardan kurtularak gerçekleşeceğini ve bu inşanın kendine ait ulusal kültür ve bilinç yaratmaktan geçtiğini ifade etmektedir (Balcı, 2019: 30-31).

Kolonyalist Batı ve kolonize edilen Doğu arasındaki bağlantının nasıl geliştiğini inceleyen Edward Said, Fanon ile aynı düşüncüyü savunmaktadır. Buna göre post-kolonyal çalışmaların en önemli temsilcilerinden biri olan Edward Said, kolonyal söylemi, şarkiyatçı (oryantalist) söylemle ve şarkiyatçılık çalışmalarıyla açıklamaktadır. Said'in "*Şarkiyatçılık*" (1978) isimli eseri, Doğu-Batı ilişkilerinin söylemsel etkilerini içermektedir. Said, Foucault'dan esinlenerek, çalışmalarında Doğu-Batı arasındaki iktidar bağlantılarını, bilginin gücüyle ilişkilendirmektedir. Bilginin, iktidar oluşumuna etkisini ve iktidar ilişkileri kapsamındaki bağlantıları ne şekilde geliştirdiğinin belirlenmesine vurgu yapmaktadır (Şişli, 2019: 337).

Doğu-Batı ilişkilerinin söylemsel analizi gerçekleştiğinde, Batı'nın oluşturduğu Doğu tanımının Doğu'nun özünü yansıtmadığı görülmektedir. Tam aksine, bu tanım hayal ürünüdür ve yaratılan tanımla Batı'nın hakimiyeti altındaki insanların ve kültürel yapıların içine girmeye çalıştığı görülmektedir. Şarkiyat çözümlemesiyle, Batı'nın Doğu'daki kimliği yeniden tanımlanarak, emperyalist bir egemenlik ilişkisinin kurulduğu görülmektedir. Batı ise bu durumu, kendi kültürünün üstün olduğuna dair metinler ve söylemlerle ortaya koymaktadır (Çoruk, 2007: 194).

Bu çerçevede Said şarkiyatçılığı, "modern söylemin doğru bir biçimde sömürgecilik çağından kaynaklanan iktidar söylemi" (2003: 347) olarak tanımlamaktadır. Ona göre Doğu'nun hiçbir türü, hayal ürünü olarak varlığını sürdürmemekte hatta Doğu daima Batı'nın maddi medeniyetinin ve kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak görülmelidir. 18. yüzyılın sonunu başlangıç noktası olarak alan şarkiyatçılık, Doğu'ya dair tanımlamalar gerçekleştirerek ve Doğu'ya ilgi duyanlar için kurumsal bir yapı olarak ele alınabilir ve analiz edilebilir yapıdadır. Bu nedenle Şarkiyatçılık, "*Doğu*" ile "*Batı*" arasındaki ontolojik ve epistemolojik ayrıma dayalı bir düşünce tarzı olarak tanımlanmalıdır (Said, 2003: 2-3).

Ayrıca Doğu açıklanırken, düşüncelerin, kültürlerin ve tarihlerin doğru olarak idrak edilmesi ve araştırılması için iktidar yapılarının incelenmesi de gerekmekte ve bu bağlamda literatürde yer alan şarkiyatçılık kavramı, tarihsel olaylar ve tarihsel değişimleri açığa çıkarmazken, onun devamına dahil olanların menfaatlerini de gizlemektedir. Buna göre, *Doğulu* olmak, sadece belirli bir coğrafi bölgede ikamet etmek anlamına gelmemekte aynı zamanda bireyin o esnada mevcut olan bir ırkın ve etnik kökenin üyesi olduğu için değerlendirici yargıya tabi tutulduğu bir durumu tanımlanmaktadır (Bhambra, 2007: 18). Bu noktada Doğu ve Batı arasındaki bağlantı, iktidar ve egemenlik ilişkisi olarak görünürken, kademesi değişen paradoksal bir hakimiyet bağlantısını içermektedir (Said, 2003: 14-15).

Said bu bağlamda bilgi ve iktidar arasındaki bağlantıyı da Foucault'cu perspektif³ yaklaşımıyla incelemekte ve bu durumu “*modern şarkiyatçılık*”⁴ olarak adlandırmaktadır. Foucault, modern Avrupa’da cinsellik ve suç üzerine geliştirdiği söylem odaklı bakış açısını Amerikan dış politikasına aktararak, bu durumu Avrupa’nın Akdeniz’deki kolonyalist yapının geçmişiyle ilişkilendirmektedir. Buna göre bilgi, nesnel olmaktan çıkarak siyasallaşmakta ve siyasal yobazlık pratiğinin de sağlandığını bir dil yapısı geliştirmektedir (Holbrook, 2000: 6-7).

Bu açıklamaya bağlı olarak Doğu, Batı ile sadece komşu konumunda var olmamakta, aynı zamanda Avrupa’nın en kapsamlı, en varlıklı, en eski kolonyal mekanlarını, uygarlık geçmişiyle de dillerin kaynağını ve kültürel rekabetin olduğu yoğun ve sıkça tekrarlanan *öteki* imgelerinden birini oluşturmaktadır. Ayrıca öteki kavramı, Doğu’nun karşıt imgesi, fikirleri, kimlik yapısı ve tecrübesi olarak gösterilen Batı’nın da açıklanmasına yardım etmektedir (Said, 2003: 11). Avrupa, kültür ve kimlik yapısını Doğu’ya yönelik özcü bir bakış açısıyla yeniden şekillendirerek, tarih boyunca ötekilere karşı hegemonya kurmakta ve böylece varlığını meşrulaştırmaktadır (İpek ve Oyman, 2021: 418). Said ise ötekini anlama ve kendini tanımlama bir yolu olarak şarkiyatçılık kavramının Avrupa düşüncesinden ayrı düşünülemeyeceğini savunmaktadır (Bhambra, 2007: 18). Ayrıca Said, bilimselliğin epistemolojik temelini, ötekine dair mevcut tüm verileri eleştirel bir biçimde sorgulayarak kurmakta ve çok kültürlülüğün politik gerçekliğini ve önemini vurgulamaktadır (Holbrook, 2000: 9). Sustam ise post-kolonyal çalışmaların mantığını oluşturan şeyin “madunlar okuması kapsamında baskı altındaki halkların kültürlerini, elit manipülasyonunu ve sömürge kültürün addettiği kodların eleştirisini sağlayan bir alt tarih okuması” (Sustam, 2010: 129), olduğunu öne sürmektedir.

Madun kavramı, Antonio Gramsci, Ranajit Guha ve Gaytri Chakravorty Spivak tarafından farklı içeriklerle kullanılmaktadır. 1920’li yıllarda faşizm ve totaliter yapının hâkim olduğu İtalya’da Gramsci’nin *Hapishane Defterleri* (1942) adlı eserinde önerdiği madun, 1960’lı yıllarda Guha tarafından Çin’de mevcut olan Mao Devrimi’nin bitişi ve sömürge sonrası Hindistan tarihinde açığa çıkan milliyetçi elit yapıya karşı var olan madun çalışmaları, tarih yazımında yerini almıştır (Yetişkin, 2013).

Guha’nın önemli eserleriyle başlayan madun çalışmaları, sömürgeci, milliyetçi ve Marksist tarih incelemelerindeki elit odaklı yaklaşımlara tepki olarak ortaya çıkmış ve sömürge toplumunda sürekli göz ardı edilen madunlar (alt sınıflar) üzerinden yeni bir tarih yazımını amaçlamıştır (Balci, 2019: 33).

3 Foucault, söylemin hem baskıcı hem de üretken etkilere sahip olduğunu ve iktidarın kullanımına bağlı olduğunu iddia etmektedir. Said ise Foucault gibi dili, insanların ve toplumların güç ve egemenlik için rekabet ettiği bir alan olarak görmektedir (Chittiphalangsi, 2009: 2).

4 Modern şarkiyatçılık, Napolyon’un Mısır’ı işgal etmesinden sonra Osmanlı İmparatorluğu’na bağlı Arap topraklarına odaklanan İngiliz-Fransız uzmanlık birliği üzerinde şekillenmektedir (Holbrook, 2000: 6).

Güney Asya’da, 1970’lerde tarihle ilgilenen araştırmacılar Guha’nın girişiyle Gramsci’nin madun teorisini benimseyerek Madun Çalışmalar Kolektifi’ni kurmuş ve böylece post-kolonyal düşüncenin temelini atmışlardır (Yetişkin, 2013).

Gramsci ise ilk olarak madunluk kavramını, hegemonya ile ilişkilendirerek tanımlamakta ve *subaltern* terimini literatüre kazandırmaktadır. Bu tanım günümüzde sıklıkla kullanılan ezilen veya öteki kavramıyla eşdeğerlik göstermektedir. Toplumda sesini duyuramayan, kendilerini temsil edemeyen, rutin olarak ilerleyen, toplumsal düzende kendini ifade edemeyen kişileri içermektedir (Kiraz ve Kestel, 2017: 139).

Gramsci, madun sınıfın tanımı bakımından madunların tarihsel serüveninde sivil toplumların, devlet ve devlet gruplarının tarihi ile iç içe geçtiğini ifade etmektedir. Madun, toplumda var olan grubun ekonomik ve üretim sahasında meydana gelen gelişme ve değişimler tarafından şekillendirilmektedir. Madunun, mevcut politik formasyona dahil olması ve kendi isteklerinde baskı oluşturmaları için formasyon programlarını etkileme girişiminde olmaları gerekmektedir. Mevcut gruplar, madun grupların uygun bulduğu eylemleri korumak ve bu eylemlerin kontrol devamlılığını sağlayacak yeni siyasi partiler ortaya çıkarmak kararı alırsa, madunlar seslerini duyurabilecektir. Ayrıca bu süreçte geçmiş düzen dahilinde madun grupların bağımsızlığını ileri süren yeni girişimler ve bütünleştirici bağımsızlığı savunan girişimler gerekmektedir (Gramsci, 2010: 21).

Gramsci’nin madun sınıf adına gerçekleştirdiği çalışma, izole edilen sınıf-konumu ve sınıf-bilinci argümanını genişletmektedir. Gramsci, Leninist entelektüel yapının öncü varlığını eleştirdiğinden, entelektüelin madunların hegemonyaya yönelik kültürel ve politik hareketindeki rolüyle ilgilenmektedir. Ona göre bahsi geçen hareket, hakikatin anlatısı olarak üretimi belirleme maksadıyla gerçekleşmektedir (Spivak, 2010: 37).

Spivak, madun grubun kademeli gelişiminin emperyalist projeler sebebiyle karmaşılaştırıldığı yönündeki görüşün ilk kısmı olarak, madun çalışmaları grubuyla karşı karşıya gelindiğini iddia etmektedir. Bu süreçte *madun konuşabilir mi?* sorusuna yanıt aranmaktadır. Burada Foucault’nun kendi tarih anlayışı içinde ve onun etki alanını onaylayan kişilerle birlikte çalışılmaktadır. Onların projeleri kolonyal işgal aşamasında süresiz köylü isyan zinciri perspektifinden Hint sömürge tarihini tekrar düşünmeyi gerektirmektedir. Said’in tartıştığı *nakletme izni* sorunu da burada doğmaktadır (Spivak, 2010: 38).

Gramsci’yi takip eden ve Madun Çalışmaları Kolektifi olarak adlandırılan Hintli tarihçi grup, madun kavramını post-kolonyal perspektiften Hindistan halkı bağlamında ele alarak, sömürge döneminde ve dekolonyalizm sonrası

da devam eden sınıfsal, kast sistemi ve cinsiyet politikalarına bağlı sömürge içi zorbalıkları açıklamaya çalışmaktadır. Ancak madun kavramının kuramsal açıklamasını ilk yapan kişi 1980’lerde Gayatri Chakravorty Spivak olup, bu kavramı *Madun konuşabilir mi?* sorusu üzerinden tartışmaktadır (Birdal, 2013: 30-31).

Spivak, madun kadının konuşup konuşmayacağı sorusunu sormakta ve özne konumunda var olan insanın, küresel kapitalizm ve emperyalizmin hakikatleri nezdinde yaratıldığını savunmaktadır. Ayrıca Batılı entelektüellerin politik rolünü de Üçüncü Dünya’daki mecburi sessizlik çevrelerinde öznelliğin inşası ile ilişkilendirmektedir (Groosberg ve Nelson, 1988: 11). Ona göre, bireyin öznelliği ve bilinci, iktidar yapısının daimî değişmekte olan söylemi ekseninde inşa edilmekte, iktidar ise inşa edilen düzen üzerinden işlerlik kazanmaktadır (Balcı, 2019: 34).

Ayrıca *Madun konuşabilir mi?* isimli deneme, feminist ve post-kolonyal bir içerik olarak incelendiğinde, alt alternatif düşüncüyü çeşitlilik içinde aynılık olarak konuşlandırıp iki farklı fakat birbirleriyle bağlantılı ötekileştirme problemi şeması çizilmektedir. Buna göre birinci şema, anlatılar ve kimlik politikasıyla ilişkili, ikinci şema ise bir başkalık etiğine dair düşünmeyi kapsamaktadır. Deneme, Avrupa’nın benlik haline getirilmesini ve öteki olarak kolonyal öznenin oluşumunu içeren *Avrupa öteki* kavramının oluşumunu ele almaktadır (Birla, 2010: 88).

Açık bir mağdurluk ile özdeş duruma gelen madunluk, sınıfsal yapıyla tanımlanamayan, alt seviyede ve öteki olma halini vurgulayan herkesin kullanabileceği, sıradan bir sıfat olarak kullanılmaktadır. Ancak bu süreçte madun kavramı, kendiliğinden var olan tepkinin aksine sınıf kavramı gibi birbiriyle ilişkilendirilemeyecek pek çok ezilme- dışlanma aşamasının sıradışılığını silmeye çalışan evrenselleştici bir kategoriye dönüşme sürecini de ifade etmektedir (Birdal, 2013: 30).

Ayrıca madun, bilgileri depolanan ancak politik, ekonomik ve kültürel üretim noktalarına katılmasına izin verilmeyen her şekilde var olan kişiler, kurumlar ya da şeyleri kapsamaktadır. Burada değerli olan madun konumunda olan şeyin kim olduğu veya ne olduğu konusundaki bilgiler değil, onun mevcut baskı, sömürü ve iktidar yapısına direnmek adına ne şekilde hareketler gerçekleştiğini keşfedip yaratmaya çabaladığı ve bu dönüşümü kavrama halidir (Yetişkin, 2016: 4). Madunun emir verme yetkisi olmamakta, daima emir alan konumda kalarak, yurttaşlık yapılarına dahil olamayan kişi nezdinde toplumsal misyonunu tamamlamaktadır (Şişli, 2019: 343).

Kolonyalizm ve madun çalışmaları incelenirken literatürde önemli bir yere sahip olan Homi K. Bhabha’nın çalışmalarına değinmek de gerekmektedir. Bhabha, kolonyalizmin devam eden etkilerine, sömürge sonrası kimlik yapısına

ve özne sorunsalına odaklanmaktadır. Bhabha, çözüm olarak sunulan kolonici ve koloni arasında gerçekleşen tarihsel bağlantı ve bu bağlantının meydana getirdiği kimlik yapısının, kolonileşme aşamasında yaşanan etkilerin post-kolonyal dönemde de devam ettiğini ileri sürmektedir (İpek ve Oyman, 2021: 456).

Bhabha ayrıca Said'in Şarkiyatçılık görüşünü eleştirmekte ve post-kolonyalizme farklı bir bakış açısı kazandırarak, alana katkı sağlamaktadır. Ona göre Şarkiyatçı, kolonize edilen bireyi Batı'nın ötekisi konumuna getirmeye çalışırken, birey üzerinden çalışmalar gerçekleştirerek, onun radikallik derecesini düşürme eğilimindedir. Buna bağlı olarak, kolonize edilen Doğulu kişiler, onu algılama aşamasında öteki olmasından dolayı bu algılamanın dışında kalmakta, diğer taraftan ise Batılı onu bilebilir, görünebilir kıldığından algılayışın içinde yer almaktadır. Bu çelişkili hal, Batılı yapının Doğuluya dair kolonyal söylem yapısını Said'in ifade ettiğinden farklı biçimde açıklamaktadır (Balcı, 2019: 34).

Ona göre, göçmen tecrübeleri de üçüncü alanla bağlantılıdır. Üçüncü alan (mekan) ise hibritleşme -melezleşme- aşamasının başladığı ve hibrit kimliklerin inşa edilmesine yol açan bir düzeni ifade etmektedir. Burada kültürel sınırlar önemini yitirmekte, farklılıklara ve çeşitliliğe bağlı yeni bir melez kültüre zemin hazırlanmaktadır. Yeni ile eski, gelenekselle modern, ulusalla uluslararası yeni bir zeminde bir araya gelerek karşılıklı etkileşimlerle şekillenmektedir (Baykara ve Kaçmaz, 2021: 141).

Üçüncü alanın üretken kapasiteleri, kolonyal ya da post-kolonyal kökene sahiptir. Bhabha bu durumu, "çok kültürlülüğün egzotizmine ve kültürlerin çeşitlilik özelliklerine değil, kültürel melezliğin kaydedilmesine ve eklenmesine dayandırmaktadır" (Bhabha, 1994: 127). Ashcroft, Griffiths ve Tiffin (2001: 118)'e göre, kültürel kimlik oluşumu her zaman çelişkili ve kararsız bir zeminde şekillenir; bu durum, kültürlerin hiyerarşik ve saf yapılar olarak sunulmasını geçersiz kılmaktadır. Kültürel kimliğin bu belirsiz doğasının kabul edilmesi, kültürel çeşitliliğin yalnızca yüzeysel bir egzotizm olarak değil, anlamlı ve işlevsel bir melezlik olarak anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Bu melezlik ise kültürel çeşitliliği daha güçlü ve kapsayıcı bir yapıya dönüştürmektedir.

Bhabha, kolonize edilen özneyi de *taklitçi* kavramını kullanarak tanımlamaktadır. Özne kendini sömüren kuvveti taklit eden sömürgecinin yerlisi olarak sömüren gibi de olamayacağından arada bir kimliğe kavuşmaktadır. Sonuç olarak *arada olma durumu*, yani sömürge yerlisinin melez kimliğe sahip olması, onu sömürge sisteminin tamamıyla yönetme ve kontrol etme imkanını sınırlamaktadır (Balcı, 2019: 35).

Bu noktada Spivak, Doğu kültürünün Batılı fikir ve kültürlerden etkileneceğini bilinç sorununa neden olacağını ve Doğulu bireylerin karşıt görüş belirtmelerinin engelleneceğini iddia etmekteyken, Bhabha, Batı'nın taklit edilmesiyle Doğu'nun bir direnişte bulunduğunu ve taklit etme eyleminin de direniş aracı olarak görülebileceğini ifade etmektedir (Ersöz ve Uslu, 2012: 73).

Ayrıca Bhabha'nın çalışmaları, Üçüncü Dünya'nın sömürgeleştirilen öznesiyle, metropolde yaşamlarını sürdüren göçmenler arasında var olan farkların zamanla yok olduğunu ve farklılıkların birbiriyle yer değiştirdiğini vurgulamaktadır. Çevre ve merkezde yaratılan farksızlaştırma görüşü, post-kolonyal kavramının olumlu manada yer edindiği bir yapıyı ifade etmektedir. Buna bağlı olarak Bhabha, post-kolonyal terimine eleştirel yaklaşmamakta ve dahası benimsemektedir (Mutman, 2010: 122).

Bhabha'yı takip eden ve sömürge sonrasının üretmiş olduğu melez kimlik yapıları adına çalışmalar gerçekleştiren Paul Gilroy ise ırk ve kültür arasındaki ilişkiyi keşfetmeye odaklanmaktadır. Ona göre Batı'nın siyah göçmenlerinin üretmiş olduğu bilim, siyasi stratejiler ve altta yatan birleşik kültürel topluluk olarak Batı algısı, bu duruma karşı kendi *benlik* kavramını tanımlamaktadır. Burada ulus, millet, ulusal aidiyet ve milliyetçilik görüşleri önemli bir yer edinmekte, kültürel içeridencilik olarak betimlenecek retoriksel stratejiler, kendini göstermektedir. Mutlak bir etnik farklılık duygusunu barındırmakta ve onaylanan kültürel içselcilik şekilleri de ulusu etnik bakımdan homojen bir nesne olarak inşa ederek, kendine has kültürel içeriğini anlamlandırabilmek için yorumlanan yol ve yöntemlerde etnisiteye başvurmaktadır (Gilroy, 1993: 2-3).

Gilroy, Batı denilen yapıyı inşa eden unsurların temelinde, siyahların özgürlük ve vatandaşlık hareketlerinin yer aldığını, melez kimliklerin var olmasını da bu durumun göstergesi olarak saymaktadır (Balcı, 2019: 35). Post-kolonyal teorilerde önemli olan melez kimlik ve diaspora⁵ kavramlarını sert şekilde eleştiren bir diğer kuramcı da Arif Dirlik'tir. Dirlik, post-kolonyal eleştiri gerçekleştirirken post-kolonyal kavramının teorisyenlerini de yeni sömürgeci kültürün entelektüelleri (Balcı, 2019: 35) olarak tanımlamaktadır.

Ona göre post-kolonyal kuram, kültürel ve politik temsiliyetin, özellikle hakları ellerinden alınmış ve özgürlükleri kısıtlanmış gruplar açısından diasporik bir konumdan ele alınmasını amaçlamakta ve iktidarın kültürel homojenleştirici etkisini sorgulamaktadır. Ancak post-kolonyal araştırmacılar, çoğunlukla Birinci Dünya kurumları ya da ulus-devletlerin ve uluslararası ticari yapıların çevresinde çalışmalar yürütmelerine rağmen, bu yapıların merkezinde

5 Diaspora kelimesinin kökeni Yunanca, dağılmak, yayılmak anlamlarına dayanmaktadır. Öte yandan aynı kara parçasından farklı kara parçasına göç ederek, anavatanı dışında yaşayan etnik veya dinsel nüfusu tanımlamak için kullanılan bir kavramı ifade etmektedir (Kaya, 2002).

konumlanan diasporik aydınların kültürel üretimi ile küresel gücün gerçek dinamikleri arasındaki farkı yeterince dikkate almamaktadır. Dirlik, bu farkın sınıfsal bir farklılık olduğunu vurgulamakta ve post-kolonyal kuramcıların küresel sosyal ilişkilerde sınıfsal konumları büyük ölçüde göz ardı ettiğini ileri sürmektedir (Dirlik, 2010: 299).

Dirlik, post-kolonyal aydınların bakış açılarını eleştirel bir tutumla değerlendirirken, geleneksel kolonyal yapıların yerini alan küresel kapitalist sistemin, ekonomik dönüşüm sürecinde melezlik ve ara kimliklerin sabit kimliklere kıyasla daha işlevsel hale gelmesini sorgulamaktadır. Bununla birlikte, kimlik düzeyinde melezlik ve taklit aracılığıyla ortaya çıkan Batı'ya yönelik belirsizlik ve mücadeleler, Batılı ve Doğulu toplumlar arasındaki ilişkilerin sürekliliğini sağlayan temel dinamikleri içermektedir (İpek ve Oyman, 2021: 458).

Farklı teorisyenlerin kolonyalizm ve post-kolonyalizm üzerine yaptığı analizlere göre, kolonyalizm sürecinde kimlik temel bir unsur olarak ele alınmaktadır. Koloniciler, egemenlik kurma amacıyla giriştikleri el değmemiş topraklarda yerli halkı “öteki” olarak tanımlamış; bu süreçte yerli halkı yersiz, yurtsuz ve merkezsizleştirirken, aynı zamanda onları “yerli” konumuna getirmek için çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir.

Post-kolonyal kuram ise kimlik oluşumunu “biz” ve “öteki” ekseninde inceleyerek, Batı'nın kendi varlığını üstün, gelişmiş ve benzersiz olarak tanımladığı; Doğu'yu ise ilkel ve geri kalmış bir alan olarak algılayan bu söylemleri eleştirmektedir. Bu bağlamda post-kolonyalizm, kolonyalizmin sona ermesinin ardından ortaya çıkan süreçleri, kolonyalizmin etkilerini, sonuçlarını ve devam eden ardıllarını analiz eden disiplinlerarası bir akademik alan olarak literatürde yerini almaktadır.

Post-kolonyal çalışmalar, Batı'nın egemenliği altında bulunan toplumların deneyim ve seslerini merkeze alarak, bu toplumların kimlik inşa süreçlerini ve Batı merkezli bakış açılarına karşı geliştirdikleri direniş biçimlerini inceler. Ayrıca, post-kolonyalizm; kolonyal ve emperyal uygulamaların bireyler ve toplumlar üzerindeki etkilerini, kültürel dönüşümleri, kimlik oluşumunu, kültürel hegemonya ve güç ilişkilerini; yerli halkların direniş stratejilerini ve kendi seslerini duyurma çabalarını kapsamlı şekilde araştırma alanına dahil etmektedir.

1.5. Hümanizm ve Post-Hümanizm

Hümanizm kavramı, felsefi ve edebi düşünceyi kapsayan; 14. yüzyılın ikinci yarısında İtalya'da ortaya çıkıp kısa sürede Avrupa'nın diğer şehirlerine yayılan ve modern kültürün oluşumunda önemli rol oynayan bir düşünce ve kültür hareketidir. Hümanizm, insanı tüm olgu ve olayların üstünde konumlandıran,

insani değerleri önceliklendiren; insanın özünü, yetilerini ve ilgi alanlarını inceleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Kale, 1992: 763).

Hümanizm savunucuları, insan doğasının özünde iyi olduğuna inanmakta ve insanın iyiliğinin ortaya çıkması için Hristiyanlık kurallarına bağlı kalma şartını reddetmektedir. Bu bağlamda, hümanist düşünce Hristiyanlık öncesi ahlak felsefesi geleneğini, özellikle Epikuros ve Stoa felsefelerini yeniden canlandırmayı amaçlamıştır (Kadıoğlu, 1991: 159).

Epikuros'un felsefesi, insanın mutluluğuna ulaşma yollarını araştırmaktadır. Epikuros'a göre, ahlaki olarak neyin iyi ve kötü olduğu belirlenirken haz ve acı deneyimleri temel ölçüt olarak alınmalıdır. Doğal olarak tüm canlılar acıdan kaçıp hazzı ararlar; bu nedenle haz, mutluluğun temel bileşeni ve bireyin tüm eylemlerinin amacıdır (Güler-Sevli, 2021: 30).

Stoa felsefesi ise evreni idealar dünyasının bir devamı olarak gören, insanı değişime ve yok saymaya mahkûm edip kabul etmeyen platonik felsefe fikrini reddetmekte ve bütün bilgilerin temelinde duyusal izlenimlerin varlığından söz etmektedir. Doğru bilgiye erişimde, deney yönteminin gerekliliği vurgulanmakta ve bunun nedeni olarak akıl ve bilgiyle doğru bilgiye ulaşabilme düşüncesi gösterilmektedir. Ayrıca dış dünya ve algı arasındaki etkileşimin dinamik olduğu iddia edilmektedir (Güler, 2018: 40).

Stoa felsefesinin ahlak anlayışı, mutlu yaşamın akla uygun yaşamakla mümkün olduğu fikrine dayanmaktadır. Akıl, erdemli olmanın temel unsurudur ve doğaya uygun yaşamak akla uygun yaşamaktır. Akıl, insana özgü ve onu diğer varlıklardan ayıran üstün bir özellik olarak kabul edilmektedir. Evrenin düzenini sağlayan evrensel ya da tanrısal akıl, doğadaki tüm varlıkları birbirine bağlayarak her şeyi önceden belirlemektedir (Ağaoğulları, 2013: 421-424).

Hümanizm, Epikuros ve Stoa felsefelerinin etkisiyle gelişmiş, akılcı ve laik bir düşünce ortamının temelini atmaya çalışmıştır. Bu bağlamda hümanizm, insanı dünyanın merkezi ve anlamlandırıcısı olarak gören bir düşünce sistemi olarak tanımlanmaktadır. İnsan, kendisi ve dünya arasındaki ilişkiyi yorumlama sürecinde hümanizmin temelini oluşturmaktadır (Esin, 1964: 10).

Hümanizm, doğru bilgiye erişimin insan aracılığıyla mümkün olduğunu savunur; ancak bu erişim mistisizm, gelenek veya gizemcilikle değil, akıl ve bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmelidir. Böylece insan, dinî geleneklerden bağımsız yeni bir yaşam anlayışı ve insan-kainat ilişkisini temel alan felsefi bir sistem inşa etmeyi amaçlamaktadır. Hümanizm, yaşamın özüne yönelen bir düşünce yapısıdır (Gökberk, 2010: 167-168).

Hümanizm, evrensel insan değerlerine odaklanmakla birlikte, bu düşünce akımının Avrupa'da ortaya çıkması ve gelişmesi, Avrupa medeniyet modeli ekseninde tarihsel bir evrim sürecini yansıtmaktadır. Avrupa, sadece coğrafi

bir bölge değil, aynı zamanda insan zihninin evrensel özelliklerini temsil eden kültürel ve entelektüel bir merkez olarak görülmektedir (Braidotti, 2018: 27).

Avrupa tarihindeki Aydınlanma Çağı, hümanizmin önemli bir dönüm noktasıdır. Ancak Hegel, Aydınlanma'yı özgürleşme serüveninde olumlu kazanımlara karşın, hatalı ve olumsuz bir süreç olarak değerlendirmiştir. Ona göre Aydınlanma, insanı aklın evrensel ilkelerine dayanan gerçekliklerin efendisi olarak görür ve kimliklerin akıl aracılığıyla belirleneceğini savunmaktadır (Cevizci, 2017: 22).

Hegel, Aydınlanma ve hümanizm ekseninde, düşüncelerin şeyleri açıkça ayırmakla birlikte, gerçeklikler arasındaki iç bağlantıları göremediğini; insanları bireyler olarak ele alıp bulundukları toplulukları ihmal ettiğini belirtmektedir. Bu nedenle dünya, sadece insanın inceleyip kullanabileceği nesneler bütününe indirgenmektedir (Taylor, 1977: 401).

Hegel'e göre bilinç, evrenselleştirici ve birleştirici bir işlev görmelidir. Farklı öğeler tek bir bilinçte birleşirken çeşitliliklerini yitirmekte ve ortak bir form kazanmaktadır. Düşünme süreci, bireyden üstün, evrensel anlam taşıyan bir eylemdir ve benliğin kökeni tüm bilinçli deneyimlerin bütünlüğünde bulunmaktadır (Findlay, 1993: 40).

Bu çerçevede, Aydınlanma sonrası hümanizm, Hegelci düşünce doğrultusunda yeniden yapılandırılmaktadır. Bu süreçte "tin" (ruhsal varlık) kavramı önem kazanmaktadır. Nesnel tin, insanların toplumsal ve politik etkileşimleri sonucu ortaya çıkan, tarihsel gelişimle biçimlenen bir kavramdır ve bireysel kişilik anlayışlarına da yansımaktadır (Moggach ve Ridder, 2013: 72).

Stirner ise Hegelci yaklaşıma eleştirel yaklaşmakta ve özcülük anlayışını farklı bir perspektiften değerlendirmektedir. Ona göre insanlar, ideal bir sistem uğruna var olmaz ve zorunlu görevleri yoktur; doğduklarında belirlenmiş bir amaçları da bulunmamaktadır. İnsanlar özgür iradeleriyle kendi amaçlarını belirleyebilirler (Stirner, 2013: 404).

Stirner, bireyin eşsizliğini önemserken, bireylerin bu eşsizlik etrafında oluşacak baskılara karşı durması gerektiğini savunmaktadır. Bireylerin benliklerini korumaları gerektiğini vurgulamakta ve bireysel özgürlüğün önündeki engellerin kaldırılmasını hedeflemektedir. Bu bağlamda kendi-olma kavramını geliştirir ve hümanizmin evrensel insan anlayışına karşı biricik birey fikrini tartışmaya açmaktadır (Bağır, 2014: 4-6).

Stirner, özgürleşme sürecinde Hegelci rasyonel özgürlük anlayışını tamamen reddetmektedir. Evrensellik fikrine karşı çıkarak, çağdaşlarının özgürleştirme projelerinden farklılaşmaktadır. Ona göre insan, etik veya tarihsel zorunluluklarla değil, bireysel özgür iradesiyle hareket eden bir varlıktır. Bu

nedenle radikal tikelci özgürlük anlayışını savunmaktadır (Moggach ve Ridder, 2013: 77).

Hümanizmden anti-hümanizme geçiş, tarihsel bir süreçtir ve bu dönüşüm özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası entelektüel ve politik alanda yaşanan radikal sorgulamalarla belirginleşmiştir (Braidotti, 2018: 29). Jean-Paul Sartre, savaş sonrası Avrupa'nın normatif yeniden yapılanmasında evrensel özgürlük ve eşitlik ilkelerinin temel alınması gerektiğini savunmaktadır. 1945'te yayımladığı *Varoluşçuluk Bir Hümanizmdir* adlı eserinde ise modern insanın özgürlük anlayışını, insan yaşamının toplumsal yönüne odaklanarak temellendirir (Chernilo, 2022: 384). Sartre'ye göre varlık, özden önce gelir:

“Özgürlük tamamen ötekilerin özgürlüğüne bağlı olmakta ve ötekilerin özgürlüğünün bizimkine bağlı olduğu süreçte keşfedilmektedir. Açıkçası, bir insanın tanımı olarak özgürlük ötekilere bağlı değildir ancak bir bağlılık olur olmaz, kendiminkiyle aynı zamanda ötekilerin özgürlüğünü de istemek zorundayım. Ötekini eşit derecede amacım haline getirmediğim, özgürlüğü amacım yapmam” (Sartre, 2005: 40- 41).

Jean-Paul Sartre, özgürleşme sürecinin tüm bireylerin ortak sorumluluğunda olduğunu ve bu sürecin tikel ile evrenselin birbirine bağlanmasıyla gerçekleşeceğini savunmaktadır. Ayrıca, insanın her olay ve olgunun ölçüsü olduğu biçimde, insan merkezli bir perspektifi benimsemektedir (Chernilo, 2022: 384).

Sartre'ın hümanizm anlayışına eleştirel yaklaşan Martin Heidegger ise *Varlık ve Zaman* (1927) adlı eserinde, varlığın anlamını sorgulamayan geleneksel Batı felsefesini ve gelişmekte olan hümanizmin yapısal eksikliklerini ele almaktadır. Heidegger, mevcut hümanizmin insan ve insan özü gibi kavramlara odaklanarak özsel bir sorgulama yapmadığını belirtmektedir. Onu Sartre'dan ayıran temel nokta ise hümanizmin kökensel ve özsel olarak farklı tanımlara sahip olduğunu savunmasıdır (Yurt, 2017: 307).

20. yüzyılda hümanizm kavramına yönelik çeşitli eleştirel yaklaşımlar gelişmiştir. Heidegger'in sorguladığı temel meselelerden farklı olarak, bu eleştiriler daha çok etik sorunlara odaklanmaktadır. Genel olarak bu eleştiriler, hümanizmin inşa ettiği özne anlayışının sömürü, ekolojik tahribat ve soykırım gibi pek çok küresel probleme zemin hazırladığı görüşündedir (Yüksel, 2021: 240).

Eleştirel perspektif, Avrupa-merkezli hümanizm paradigmasının benlik ve öteki arasındaki diyalektiğini eleştirmektedir. Bu paradigma, farklılık kavramını sorunlu bir biçimde ele almakta; insan bütünü içinde yer alan farklılar öteki olarak damgalanmakta ve bu durum çeşitli olumsuz ve eleştirel bakış açılarına yol açmaktadır. Burada özne, bilinç, akılcılık ve etik davranışlar hümanizmin itici güçleri olarak görülmektedir (Braidotti, 2018: 27). Hümanizme yönelik

eleştirilerle birlikte ortaya çıkan *insan sonrası* yapılar, farklı söylem ve kavramsal formasyonlar geliştirmiştir. İnsan yapısökümü, anti-hümanizm ve post-hümanizm gibi yaklaşımlarla bu eleştiriler devam etmektedir. İki yaklaşım arasındaki temel fark, “post-” ve “anti-” ön eklerinin taşıdığı anlamlardır. Anti-hümanizm, özellikle Michel Foucault’nun perspektifinde, insanın “ölümü” olarak tanımlanırken (Ferrando, 2013: 31), post-hümanizm insanın sınırlarının genişletilmesine ve insan merkezli düşüncenin aşılmasına odaklanmaktadır.

Foucault, tarih ve toplumun ötesinde evrensel ve kesin bir konumun olmadığını savunmaktadır. Evrensel kategorileri tarihselleştirerek sosyal uygulamaların çoklu nedenlerini ortaya koymayı amaçlarken, insan doğası gibi mutlak kavramları reddetmektedir (Rabinow, 1984: 4). Bu nedenle Foucault’nun felsefesi, post-hümanizmin insan doğasının sabit olmadığı görüşüne yakın olsa da post-hümanizmin diğer canlıların haklarına vurgu yapması açısından farklılık göstermektedir (Wolfe, 2010: 14).

Post-hümanizm kavramı, kökenlerini feminist teorisyenlerin çalışmaları ve edebiyat eleştirisinden almış, daha sonra kültürel çalışmalar ve felsefe alanlarında da yaygınlaşmıştır. Bu yaklaşım, insan merkezli varsayımlara dayanan hümanizmin sınırlarını aşmayı ve insan önceliğinin yeniden değerlendirilmesini hedeflemektedir. Post-hümanizm, türcülüğü eleştiren ve insanı diğer yaşam formlarından ayrıcalıklı görmeyen bir perspektif sunmaktadır (Ferrando, 2013: 29). Böylece, post-hümanizm, insanı doğadaki diğer canlılarla eşit bir konuma yerleştirmekte ve geleneksel hümanizmin marjinalleştirdiği öteki bedenleri yeniden görünür kılmaktadır (Nayar, 2013: 13-14).

Post-hümanizmi, insanlığın sonu değil, belirli bir insan anlayışının sonu olarak görmek gerekmektedir. Bu anlayış, özellikle güç ve ayrıcalık sahibi bireylerin kendilerini özerk varlıklar olarak tanımlamalarını ifade etmektedir (Hayles, 1999: 286). Post-hümanizm, insanın evrensel bir rasyonaliteye ve tek bilinç formuna sahip olduğu fikrine karşı çıkarak, insan-makine ve hayvan-bitki gibi karmaşık birleşimleri içinde barındıran yeni bir ilişkisellik alanı yaratmakta ve farklılık kavramlarını yeniden yapılandırmaktadır (Dolezal, 2017: 60). Post-hümanist perspektif, farklılıkların toplumsal yapıda, kamusal alanda ve sivil yaşamda etkileşimsel önemine vurgu yapmaktadır. Bu kapsayıcılık anlayışı, soyut ve mutlak fikirlerden ziyade, bedenlerin ve nesnelerin gerçek, materyal ve eleştirel bir bakış açısıyla düzenlenmesini savunmaktadır. İlişkisel ve bağlantılı bir yapıya sahip olan bu yaklaşımda, tüm varlıklar dinamik olarak hareket halindedir (Ulmer, 2017: 837).

Ayrıca, post-hümanizm doğa/kültür ve insan/insan dışı gibi geleneksel ikilikleri yeniden tanımlama imkanı sunmakta ve türler arasında hiyerarşik olmayan eşitlikçi ilişkilerin kurulmasına zemin hazırlamaktadır. Farklılık, olumsuzluk olarak görülmekten çıkarılarak, öznenin hümanizmin idealize

edilmiş yapısından ayrılması gerektiği vurgulanmaktadır (Braidotti, 2017: 17). Bu farklılıklar, kimlik, cinsiyet, etnik köken, engellilik durumu ve kültür gibi insan özelliklerini kapsar ve insanların benzerlikleri ile farklılıklarını anlamaya yöneliktir (Otake-Ebede ve Akobo, 2022: 24). Post-hümanist kuram, insan-özne merkezli etik paradigmanın hem teorik hem pratik düzeyde zararlı sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir. İnsan-özne, doğa, tarih ve politika üzerindeki tahakkümü devam ettirirken bu olguların tahribatına da neden olmaktadır. Bu nedenle post-hümanist düşünürler, hümanist etik görüşü radikal biçimde reddeder ve öznenin değişimini, kimliğin ve sınırların genişletilmesini savunmaktadır (Tarcan ve Kancı, 2022: 167).

Post-hümanizm, insanı evrensel rasyonalite ve mutlak doğrular temelinde tanımlayan geleneksel hümanist yaklaşımları reddeder. İnsanların idealize edilmiş düzenler içinde olmadığını ve kendi eylemlerinde özgürce karar verme hakkına sahip olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre, her birey benzersizliğini korumalı ve zorbalıklara karşı mücadele etmelidir.

Post-modernizm ise bireyin eşsizliğini ve farklılıkların özne oluşundaki önemini savunan; evrensel mutlak doğruların yapısökümünü destekleyen bir entelektüel hareket olarak hümanizmin sabit insan tanımlarını yıkmayı amaçlamıştır.

Sonuç olarak, post-hümanizm insanı doğanın efendisi olarak gören hümanizm anlayışını reddeder ve insan ile diğer canlıların eşit bir yaşam sürmesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşım, çeşitlilik ve bütüncül düşüncelere dayalı kapsayıcı bir anlayışı benimsemektedir.

1.6. Post- Hümanist Akımda Öznellik

Modernite, bireysel özgürlükler ve eşitlik yolunu açmış olsa da aklı ve rasyonel özneyi merkeze alarak beden ve doğayı toplumsal, kültürel ve politik nesneler olarak görmeye devam etmiştir. Ancak, insan bedenini tikel özelliklerden ve ikiliklerden arındırma çabası, bedensel öznelerin kültürel ve doğal bağlamda şekillenen karmaşık niteliklerinin hakim olduğu yeni bir zemin oluşturma gayretiyle sürdürülmektedir. Bu bağlamda, her bir bedenin kendine özgü özellikleri tanınmalı ve genç-yaşlı, siyah-beyaz, kadın-erkek, insan-hayvan, canlı-cansız ya da engelli-engelsiz gibi kategorilerle sınıflandırmak yerine, bireysel özgüllükler ön plana çıkarılmalıdır (Grosz, 2020: 52).

Bu doğrultuda, hümanizmde insan aklının doğru ve kesin bilgiye erişimde tek kaynak olarak görülmesinin aksine, post-hümanist yaklaşım yeniden gözden geçirilmiş, dinamik ve çok boyutlu bir özne yaratımını mümkün kılarak, salt kültürel ya da iktidar odaklı analizlerin ötesinde, doğa ile kültürün maddesel etkileşimini önceliklendirmektedir (Yazgünoğlu, 2021: 117). Bunun yanı sıra, Batı toplumunda şekillenen hümanist parametreler çerçevesinde; beyaz, üst

sınıf, bedensel engeli olmayan, heteroseksüel erkek olarak tanımlanan insan üstünlüğü, bu kategorilere uymayanları öteki olarak konumlandırmaktadır. Hümanist insani niteliklerden herhangi birini taşımayan bireyler, post-hümanizmin tarif ettiği anlamda toplum tarafından dışlanan, kabul görmeyen ve etiketlenen ötekiler olarak varlıklarını sürdürmektedir (Özdolanbay, 2021: 174).

Post-hümanist perspektif, Avrupa merkezli erkek-insan varsayımlarının evrensel geçerliliğini yitirdiğini ve insanı bu kalıplarla tanımlamanın sorunlara yol açacağını savunmaktadır (Braidotti, 2021: 20). Bu nedenle, insan sonrası olmak, insanlıktan kopmak değil; etik değerlere sahip çıkarak, bireyin kişisel alanıyla çevresi arasındaki karşılıklı etkileşimi kapsayan, genişletilmiş ve kapsayıcı bir topluluk duygusunu inşa etmek anlamına gelmektedir (Braidotti, 2018: 223-224).

Özneye odaklanan ve proje bazlı bir inşa sürecini benimseyen bu yaklaşım, evrensel ahlaki ve bilişsel değerleri doğrudan kabul etmese de evrensel sonuçlara ulaşılabilirlik düşünceleri savunmaktadır. Bu doğrultuda bireysel benliğe odaklanan yeni bir etik anlayış ortaya çıkmaktadır. Bennett (1984: 299)'e göre kişisel çıkar ve başkalarının iyiliğini gözetme arasındaki farkı ortadan kaldıran bir etik anlayış benimsenmelidir. Bu anlayış, bir varlığın birine yardım ederken ya da zarar verirken diğerlerine de aynı şekilde yardım ya da zarar sağladığını savunmakta, böylece işbirlikçi bir ahlakın politik müdahaleye gerek kalmadan ortaya çıkacağı varsayımını desteklemektedir (Lloyd, 1996: 74).

Maddi ve aracılı post-hümanist öznel, bedenlenmiş ve gömülü bir topluluğu oluşturan, olumlayıcı etik ilkelere bağlı bir halkı ifade etmektedir. Bu süreçte öznel, yalnızca bireyler arası ilişkilerle sınırlı kalmayıp; doğa-teknoloji, erkek-kadın, siyah-beyaz, yerel-evrensel, şimdi-geçmiş gibi ikilikleri alt eden, yatay ve türler arası işbirlikçi bir topluluk ilişkisini de kapsamaktadır (Braidotti, 2021: 17-18). Post-hümanist çağda öznel, özne-aktör, insan-insan dışı, araç-ortam ağları arasında etkileşimle var olurken, hümanizm bireyseliği ve özerkliği ön planda tutmaktadır. Ancak insanlığı yalnızca tek bir varlık olarak ele almak ve tarihsel süreçten bağımsız incelemek doğru bir yaklaşım değildir. Bu bağlamda, insanın olağanüstü paydaşlar kümesiyle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Paydaş ilişkileri çerçevesinde insan, farklı ya da benzer organizmalar, araç-ortam ağları ve teknolojik var oluş biçimleriyle konumlanan ilişkisel bir varlık olarak tanımlanmaktadır (Gane, 2006: 146) Bu nedenle teknolojinin var oluş biçimi ve ilişkisellik çerçevesinde önemi vurgulandığında ise transhümanizmle⁶ karşılaşılmaktadır. Transhümanizm, modernitenin Aydınlanma akımından ve pragmatizm yaklaşımından etkilenerek,

6 Transhümanizm: Julian Huxley, 1957 yılında transhümanizm kavramını kullanarak insan türünün yeni olanaklar sayesinde fiziksel, biyolojik ve zihinsel olarak kendini aşabileceğini ifade etmiştir. Transhümanizm, Rönesans hümanizmi ve aydınlanmadan kaynaklanan insan mükemmelliği, rasyonelliği ve temsili gibi kavramları içermektedir. Bu felsefi, bilimsel, kültürel ve ideolojik hareket, nanoteknoloji, biyoteknoloji, enformasyon teknolojisi ve bilişsel bilim gibi dört büyük teknoloji üzerine inşa edilmiştir (Dağ, 2022: 12).

teknolojiye insanlığın kurtarıcısıymış gibi yaklaşmaktadır. Bu noktada post-hümanizm ve transhümanizm arasındaki farkın teknolojiye bakış açılarından kaynaklandığı görülmektedir. Post-hümanist yaklaşım, teknolojiyi olumsuz olarak nitelendirmeden ve hümanizm sonrası felsefi eleştirileri göz önünde bulundurarak, onunla eleştirel bir bağ kurmaya çabalamaktadır (Tunçel, 2021: 243).

Post-hümanist öznellik pratikleri de eleştirel yaklaşımları daha olumlu bir şekilde benimseyerek çağdaş öznelere değişen dünyayla uyumlu olmaya çalıştıkları sürekli çabaların devamını sağlamaktadır. Bu çabalar, insan sonrası düşüncenin ötesinde tekçi bakış açılarına ve öznenin yeniden inşa süreçlerine yönelik ereksel yorumların ötesine geçmektedir (Braidotti, 2018: 226). Post-hümanist öznenin yeniden yapılandırılma süreci, modern felsefenin yarattığı insan-merkezci düşünce yapısından kurtulma çabalarını ifade etmektedir. Bu süreçte insan, tarafsız ve soyut bir varlık olarak ele alınmaktan çıkarılıp sosyal sınıfı, eğitim ve ailevi geçmişi gibi özellikleriyle bir bütün olarak incelenmektedir. Aydınlanma Çağı'nda yaratılan insan-merkezcilik anlayışının aksine post-hümanist yaklaşım, ötekileştirilenleri de dikkate alarak, modern özne karşıtı akımları -feminist akım, post-kolonyal hareketler, çevre aktivizmleri vs.- bir araya getirmekte ve yekpare insan figürünü eleştirmek üzere güç birliğini sağlamaktadır (Ağın, 2022: 36).

Post- hümanizm düşüncede öznenin varoluşu, bireyin bağlılık hissini ve bölgesel bir mekâna olan bağlılığını yeniden tanımlama süreci olmaktadır. Bu süreç kentsel, toplumsal, ekolojik ve gezegen ölçeğinde gerçekleşmekte ve çoklu aidiyet ekolojilerini ifade etmektedir. Bu dönüşüm, kişinin duyuşsal ve algısal yönünün hala benliğin kolektif doğasının ve dışa dönük yöneliminin bir parçası olduğunun farkına varılması amacıyla gerçekleşmektedir (Braidotti, 2018: 226).

Bu bağlamda, post-hümanizmin tasarladığı özne, her bireyin bedensel öz değerini kabul ettiği, kendine özgü niteliklerinin farkına vardığı ve bunları tanıdığı bir varlık olarak ortaya çıkar. Bu özne anlayışı, insan-merkezci yaklaşımın savunduğu mutlak aklın ve onun doğru ile kesin bilgiye ulaşmada yegâne kaynak olarak kabul edilmesini reddederken; aynı zamanda toplumsal süreçler içerisinde ötekileştirilen ve dışlanan bireylerin varlığını tanıyan ve onların toplumsal katılımını önceleyen bir yapıyı temsil etmektedir.

Post-hümanist özne anlayışı, bireylerin toplum nezdinde maruz kaldığı ötekileştirme süreçlerine karşı, her bireyin toplumsal düzlemde yer edinme hakkına sahip olduğunu vurgulamakta ve bu doğrultuda daha kapsayıcı bir bakış açısının gelişmesine katkı sunmaktadır. Bu yaklaşım, farklı bireylerin çeşitli toplumsal, kültürel ve biyolojik aidiyetlerinin tanınmasını sağlayarak, farklı hak edişlerin ve farklı yaklaşımların gelişimine zemin hazırlamıştır.

Bu çerçevede, post-hümanist düşüncenin özne anlayışıyla yakından ilişkili olan kesişimsellik yaklaşımı, farklı kimliklerin ve deneyimlerin birbirleriyle etkileşim içinde değerlendirilmesini mümkün kılan önemli bir teorik araç olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, özne tartışmasının devamında kesişimsellik kuramına yer vermek, post-hümanist perspektifin sunduğu dönüşümcü potansiyelin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır.

1.7. Kesişimsellik Teorisi ve Yaklaşımı

Kesişimsellik; ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, cinsellik ve sınıf, engellilik gibi çeşitli sosyal kimliklerin örtüşmesini ve bir bireyin yaşadığı belirli türde sistematik baskı ve ayrımcılığa dair eleştirel düzeyde katkı sağlayan bir teori olarak açıklanmaktadır. Buna göre, bireyin çeşitli sosyal kimliklerinin örtüşmesinden kaynaklanarak maruz bırakıldığı baskı ve ayrımcılık eylemi olarak tanımlanmaktadır (Dictionary, 2022).

Kesişimsellik, 1989'da feminist hukukçu Kimberlé Crenshaw tarafından tanımlanan ve 2015'te Oxford İngilizce Sözlüğü'nde yer alan bir kavramdır. Bu kavram, kadınların çeşitli kimliklerinin kesişmesinin bir sonucu olarak çok sayıda sosyal adalet ve insan hakları sorunundan nasıl etkilendiklerini dile getiren 2017 Kadın Yürüyüşü ile yaygınlık kazanmıştır (Coaston, 2019).

Kavramın doğuşunu ırk ve toplumsal cinsiyet formlarının gündemdeki problemlerle iç içe geçme durumu etkilemektedir. Kavramı inşa eden Crenshaw, Batı hukukun beyaz olan kadınlara sağladığı adalet bilincinin siyah kadınlara karşı sağlanmadığı görüşündedir (Smith, 2019: 65). Siyah kadınların istihdamını çevreleyen problemlerin ise siyah kadın emeğinin sömürülmesinde ve dışlanmasında cinsiyet, ırk ve sınıf meselelerinin kesişiminin var olma fikri kavramı biçimlendirmektedir (Yuval- Davis, 2011: 5).

Buradaki asıl sorun, hukukun veya toplumun dışlayıcı konum ve kimlik etkileşiminin farkında olmamasıdır. Crenshaw da bu etkileşimi dikkate alarak kesişimsellik teorisini literatüre kazandırmaktadır (Smith, 2019: 65). Kavram, tek taraflı düşünmenin yasal düşünmeyi, disipline edecek bilgi üretiminin ve sosyal adalet mücadelelerinin nasıl alaşağı edildiğini ortaya çıkarmaktadır. Farklılık ve aynılık konularında inceleme gerçekleştirme esasında ısrar eden kesişimsellik, coğrafya ve örgütsel çalışma alanlarında var olan yeni gelişmeleri de kapsayan çok çeşitli politik tartışmalar ve akademik disiplinlerde de cinsiyet, etnisite ve diğer güç eksenlerinin dikkate alınmasını kolaylaştıracak bir perspektif sunmaktadır (Cho, Crenshaw, Leslie ve McCall, 2013: 787).

Kesişimsellik etrafında şekillenen tartışmalar, kavramın başlangıçta, özellikle kesişimsel konumda yer alan kadınların maruz kaldığı çoklu ezilme deneyimlerine odaklanmasıyla gelişmiş; zamanla dışlanma ve marjinalleştirme süreçlerine dikkat çekerek genişlemiştir. Bu bağlamda, kesişimsellik

kavramının sunduğu tikel epistemik faydalar ve siyasi-stratejik ayrıcalık örnekleri, tartışmanın temel içeriğini oluşturmaktadır. Kavram, sabit kimlikler üzerinden işlemeyen; kimliklerin çoklu, karmaşık ve ilişkisel biçimde inşa edildiği yaklaşımları açıklamaktadır (Özkazanç, 2020: 229).

Yuval-Davis ise kesişimsel analizlerin sadece toplumun çeşitli kenarlarında bulunan bireylerle sınırlı olmaması gerektiğine, kesişimsel analizin sınırlarının toplumun tüm üyelerini kapsamasının doğru olacağına inanmaktadır. Onun için toplum ve kesişimsellik, sosyal tabakalaşmayı analiz etmek için doğru teorik bir çerçeve olarak görülmelidir (Yuval- Davis, 2011: 8). Kesişimsellik, söylemsel, kurumsal ya da yapısal düzeyde kurulan sosyo- kültürel alt yapıya dayanmakta ve tarihi bir süreç halinde belirli açıdan güç farklılıklarının ya da kısıtlayıcı normatifliklerin ne şekilde analiz edilmesi gerektiğini analiz etmek adına teorik ve metodolojik bir araç olarak görülmektedir. Kavrama göre; cinsiyet, etnik köken, ırk, sınıf, cinsellik, yaş/kuşak, engellilik/yetersizlik, milliyet, anadil gibi kategorileştirmeler etkileşim halinde olmakta ve bu durumu takip ederek inşa edilen farklı şekillerde toplumsal eşitsizlikler de adaletsiz bir toplumsal düzeni üretmektedir. (Lykke, 2010: 50). Böylelikle kesişimsellik, var olan birbirlerinin dahilinde ve karşılıklı olarak birbirini dönüştüren sınırsız fenomenler arasındaki etkileşimi ifade etmektedir (Barad, 2003: 815).

İrk, cinsiyet ve diğer kimlik kategorileri, ana akım liberal söylemde önyargı veya tahakkümün kalıntıları olarak yani sosyal gücün farklı olanları dışlamak veya marjinalize etmek için çalıştığı ve özünde olumsuz çerçevelerin bulunduğu bir durumu ifade etmektedir. Bu fikir dahilinde kesişimselliğin özgürleştirici hedefi, bahsi geçen kategorileri herhangi bir toplumsal önemden arındırmak, farklılığı tanımlayan toplumsal gücün hegemonik güçte olması gerekmediği, aksine toplumsal güçlendirme ve yeniden insanın temeli olabileceğini vurgulamaktır (Crenshaw, 1991: 1242). Ayrıca kesişimsellik teorisi, politik direnişlerin birbirleriyle nasıl karşı karşıya olduklarını analiz etmek için kullanılmaktadır. İç içe geçmiş güç farklılıkları ve normatiflikler, kategorizasyonların ve normatif kimlik belirteçlerinin yeniden anlamlandırılması ve daha genel olarak bireysel öznelerin, içine gömüldükleri güç yüklü toplumsal ilişkileri ve koşulları nasıl müzakere ettikleri etrafında inşa edilmektedir (Lykke, 2010: 51).

Sosyal kimlikler arasında karşılıklı inşa edici ilişkileri tanımlayan kesişimsellik, kişinin sosyal kimliklerinin, toplumsal cinsiyet üzerine kurduğu inançları ve tecrübeleri önemli ölçüde etkilediğini vurgulamaktadır. Kimlik kavramı ise bireyin belirli bir gruba üye olduğunu kabul ederek, sosyal kategorileri ve bu kategoriler ile ilişkilendirilmesini sağlayan kişisel özellikleri tanımlamaktadır. Ayrıca kimlik, benlik farkındalığı, benlik imajı, öz-yansıtma ve benlik saygısıyla ilgili psikolojik bir terimi ifade etmekte bunun yanı sıra bireyin otantik benlik algısını ifade eden bir nitelik olarak açıklanmaktadır (Shields, 2008: 301-302).

İnşa edilen kimliklerin statü ve güç dengelerinin incelenmesi, kesişimsellik kavramının tanımını içermektedir. Kimlikler matrisi bu kavramda bir baskı-zorbalık matrisi olarak ifade edilmektedir. Kesişen kimlikler, bir bireyi belirli bir sosyal bağlamda kendi kimliğine bağlı olarak avantajlı ve dezavantajlı tecrübeleri edinebileceği hem fırsat hem de baskı örneklerine maruz bırakma hali olarak gösterilmektedir (Warner, 2008: 455). Diğer yandan bireylerin benzersiz bir sosyal alan yaratma amacıyla kesişen çeşitli sosyal statü pozisyonunu yani bir kişinin toplumsal anlamda bulunduğu yerin işgal edildiğini ileri sürdüğü çoklu avantaj- tehlike hipotezine göre (Ransford, 1980: 277), bahsi geçen benzersiz alan, bireyin statüsünün tek başına tanımlanamayacağı neticesini iddia etmektedir. Bu durumun aksine, benzersiz alan, birden çok sosyal statünün (ırk, cinsiyet, sınıf, cinsel yönelim, engellilik vs.) kesişimiyle birden fazla tehlikeye (iki ya da ikiden fazla- düşük sosyal statü konumlarının kesişimi) sebep olabilme ihtimalini vurgulamaktadır (Bowleg, 2008: 313).

Sosyal kimlikler, bireyin kültürel topluluklar içindeki sembolik etkileşimler ve sosyalleşme biçimleri aracılığıyla, toplumsal düzenin normatif yapısına nasıl uyum sağladığını ve bu yapılar içinde nasıl konumlandığını açıklamaya yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Bu kimlikler, bireyin kendi benliğine ilişkin geliştirdiği genelleştirilmiş yargılar ile başkalarının kendisine yönelik tutum ve davranışlarını gözlemleyerek edindiği deneyimler doğrultusunda şekillenmektedir (Deaux, 1993: 7). Benlik ise bireysel yaşam deneyimleri ve biyografik anlatılar ekseninde inşa edilen zihinsel temsiller aracılığıyla düzenlenen bireyin kişilik özelliklerini yansıtan çok katmanlı bir yapıyı ifade etmektedir (Owens, 2006: 206).

Ayrıca benlik, başka kişilerin içselleştirdiği tepkileri, beklentileri ve yargıları kapsadığından sosyal ve kamusal bir kavram olma özelliği taşımaktadır. Birey, başka kişilerin beklentilerini karşılamak ve onlar için uygun olan neticelere erişmek için normlara, makul içselleştirilen tepkilere uyum sağlamaktadır. Bu da sosyal kimlik adına başkalarının beklenti içinde olduğu fikirlerini aktarmanın yanı sıra kendi kendine tanımlama girişimi olarak da açıklanmaktadır (Deaux ve Burke: 2010: 317).

Kesişimsellik, bu nedenle kimliği, toplumsal ve yapısal bir bağlam içinde anlamının önemini vurgulamaktadır. Aynı zamanda kavram, kişilik özelliklerinin veya bireyselleştirilen tecrübelerin bir koleksiyon olmaktan ziyade; kimlik, kurumsal, politik ve toplumsal yapılar tarafından şekillendirildiğini ileri sürmektedir. Kimliği, sosyal yapısal bağlamda tanımlamak, kimliğin bir aşama olarak temsil edilmesine katkı sağlamaktadır. Bunun sonucunda, kimlikler kurum ve başka sosyal yapılar aracılığıyla kavramsallaştırıldığında, kesişme noktaları ve bu noktalar dahilinde meydana gelen kalıpları belirleme ihtimalini göz ardı etmemektedir (Warner, 2008: 459).

Sosyal kategorinin diğer sosyal kategorilerden ayrı işlemediği fikrini ön plana çıkaran kesişimsellik, kimlik iddialarının her zaman meydan okumaya ve değişime açık olduğunu açıkça ortaya koyarken, sabit kimliklerin versiyonları olan çoklu kimlikleri (örneğin; siyahi, işçi sınıfı lezbiyenleri) ve bu şekilde var olan kimlik politikalarını yeniden üretmeye imkân sağlamaktadır (Phoenix, 2006: 23). Kesişimsellik teorisindeki toplumsal bölünmelerin kesişimsel yönelimli analizleri, “sosyolojik ve diğer tabakalaşma analizlerinin yanı sıra feminist ve diğer uluslararası insan haklarının yasal, politik ve politik söylemleri” (Yuval-Davis, 2006: 206), kapsamında gerçekleşmektedir. Buradaki temel amaç, kadınlar arasındaki farklılıkları tanımak, bu karmaşık konumlandırmayı yakalayabilecek bir terim sağlamaktır. Ayrıca kavram, dışlanma süreçlerini temalaştırabilmektedir (Davis, 2013: 62).

Bu anlamda kesişimsellik kavramı, feminizmin temelinde mevcut olan eleştirel hukuk ve ırk çalışmaları kapsamında beşeri bilimler, sosyal bilimler ve doğa bilimlerine ait diğer disiplinler ve disiplinler arası araştırma konuları üzerine ayrıca ülkeler ve kıtalar arasında da çalışmalar yürütmenin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle farklı söylemsel ve araştırma tekniklerine uyum sağlamaktadır (Cho, Crenshaw ve McCall, 2013: 792). Çeşitli araştırmalara uyum sağlayan kesişimsellik kuramı, toplumsal güçleri katmanlı veya eklemeli yollar aracılığıyla işleyerek çerçeveleyen eşitsizlik modellerinin eleştirisi olarak devlet, aile ya da daha genel anlamda yasal yapılar düzeyinde, eşitsizliğin kurumsal yeniden üretimini sorgulamak için bir yöntem olarak kullanılabilir (Grabham vd., 2009: 2). Yöntem olarak kullanılan kesişimsellik bilimi bu çalışmalar dahilinde, çoklu kimlik kategorilerinin önemine ve kimliklerin iç içe tanımlanmasının sosyal dünyayı bilmek, deneyimlemek ve analiz etmek için önemli bakış açıları oluşturma yollarına odaklanmaktadır (Dean, 2010: 137).

Kesişimsellik, çoklu sosyal kimliklerin, birbiriyle ilişkili ayrıcalık sistemlerini yansıtmak adına bireysel tecrübelerin mikro düzeyde ne şekilde kesiştiğini tanımlayacak bir çerçeve oluşturmakta ve bu süreçte baskı eylemi, makro toplumsal yapı düzeyinde gerçekleşmektedir. Baskı eyleminin toplumsal yapıyı etkilediği sonucu düşünüldüğünde, çeşitlilik ve kapsayıcılık ekseninde bir evrensellik ya da geleneksel düşünce kavramı üzerine çalışmalar geliştirmemek gerekmektedir. Kesişimsellik, insan bireyselliğine bütüncül yaklaşımı benimseyerek, bütün insan yeteneklerinin, fikirlerinin ve bilgisinin kapsayıcılığını teşvik etmekte ve bireyin çeşitliliğini fark ederek hareket edilmesini gerekli kılmaktadır (Thomas, vd. 2021: 2).

Bu bağlamda kesişimsellik, tüm bireylerin dünya görüşünün ne şekilde ve neden ayrı özelliklere sahip olduğunu anlamak adına bir yol haritası belirlemektedir. Engellilikten, etnisiteye ve yaşa kadar kapsayıcılıktan hiçbir

özelliğın tek olarak incelenmemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Casey, 2020). Kesişme metaforu, bireyi tek bir özelliğine bağılı olarak değeriendirmezken, çoklu ya da bileşik dezavantaja odaklanarak durağan eşitsizlik teorilerinin ötesine geçmektedir. Akıcı ve duyarlı kesişimsel yaklaşım, birbirleri dahilinde yönlendirilmekte olan ve tek bir sebebi açığa çıkarmak adına çözüme ulaşılabilen eşitsizlik şekillerini incelemektedir. Bu anlamda kesişimsel yaklaşım, eşitsizlik şekillerinin kurumsal ve temsili dinamikler aracılığı sonucunda bir araya gelme eylemini açıklamaktadır (Grabham vd. 2009: 1). Kuruluşlar ise eşitsizliğe ve çeşitliliğe cevap vermenin yanı sıra farklı yetenek, insan sermayesi ve kapasiteden faydalanmak ayrıca farklı kişiler adına aidiyet duygusu geliştirmek amacıyla kesişimselliğı benimsemeli, gerçek katılımı anlamak için bu stratejiyi sürdürmelidir.



Şekil 1. Kesişimsellik İçin Bireyin Yetenek Çerçevesi

Kaynak: (Thomas, vd. 2021: 2).

Şekil 1'e göre, kesişimsellik için bireyin yetenek çerçevesi, çeşitlilik ağları ekseninde gelişmektedir. Çeşitlilik ağlarını çevreleyen düşünce yapısı, yetenekler, bilgi ve çevresel ağ dinamikleri bu süreçte etkin rol üstlenmektedir. Süreç, belirli kategorilerden oluşmakta ve bu kategorilere ait özellikler kesişimi sağlamaktadır. Yaş, etnik kimlik, ulusal köken, psikolojik-mental yetenekler, toplumsal cinsiyet nitelikleri, cinsel yönelim, ırk gibi birey dahili özellikler, ifade edilmekte ve birey haricinde fakat bireyi etkileyen özellikler olan sosyo-ekonomik statü, eğitim seviyesi, ilgi alanları, coğrafi konum, deneyimler, aile statüsü, ilişkilerin durumu, yerel nitelikler kesişimsellikte etkili olmaktadır. Ayrıca organizasyon ya da örgüt yapısı da çeşitlilik ağlarına dahil edilmekte, örgüt fonksiyonu, çalışma alanları, kıdem-görev süresi, departman, yönetimsel statüsü gibi özellikler dahil edilirken yaşanan dönemin, tarihsel, kültürel, politik ve dünya olayları da çeşitlilik ağlarını belirlemekte kesişim metaforuna bağılı olarak bireyin düşülmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Çeşitlilik ağlarının kesişimsel analiziyle, dinamik dezavantajlı ve ayrıcalıklı grupların süreçlerini takip eden tek kimlik kategorilerinin korunmasında nasıl bir etki yarattığı vurgulanmakta, çeşitlilik yönetimi dahilinde gerçekleşen uygulamalara da katkı sağlanmaktadır. Örgütsel eşitsizlik çerçevesinde birbirini karşılıklı olarak kuvvetlendiren ve kesişen çok sayıda kimlik yapılarını ayrı ayrı ele almak makul bir yol olarak görülmemektedir. Buna bağlı olarak yapısal kesişimsellik ve politik kesişimsellik kavramı olarak ikiye ayrılan kesişim perspektifi mevcut olmaktadır (Dennissen, Benschop ve Brink, 2020: 221).

Yapısal kesişimsellik, bir çeşitlilik ağında ya da kimlik kategorisinde var olan üye tecrübelerinin, bireyin sahip olduğu ve kesişen diğer kimlikler dahilinde niteliksel olarak birbirinden ne şekilde farklı olduğunu ifade etmektedir. Yapısal kesişimsellik, çoklu kimlik yapılarının kesişme noktalarında bulunan özelliklere ve kişilerin bireysel tecrübelerine odaklanmaktadır. Bu durumda kimlik kategorilerinin olumlu ve olumsuz konumlanması olasılık dahilinde görülmektedir (Cole, 2008: 445).

Politik kesişimsellik kavramı ise Crenshaw (1991: 1252) tarafından eşitsizlikler ve bu eşitsizlik kesişimlerinin ikincil kimliği işgal eden insan gruplarının politikaları ve politik stratejileriyle nasıl ilişkili olduğunu belirtmek amacıyla oluşturulmuştur. Herhangi bir eşitsizlik çerçevesinde düzenlenen stratejik oluşumlar, genel olarak diğer eksenlere karşı tarafsızlık içermediği için politik farklılıklar bu durumla ilgi gösterilmektedir (Verloo, 2006: 213).

Ayrıca politik kesişimsellik, bireysel analizlerden uzaklaşmaya ve kimlik kategorileri hakkında çoklu eşitsizlik eksenleri olarak karşılıklı, birbirini betimleyen, şekillendiren ve güçlendiren bir teorisinin oluşmasına imkân sağlamaktadır (Cole, 2008: 450). Politik kesişimsellik, organizasyona (örgütsel yapıya) ait politikalar adına kesişimselliğin ne derece öneme sahip olduğunu ve sosyal kimlik gruplarının iki veya daha fazla politik gündem ya da hareket arasında kendilerini nasıl organize ettiğini belirlemeyi sağlamaktadır (Dennissen, Benschop ve Brink, 2020: 223).

Bu tür kesişimsel perspektif biçimleri, toplumsal hareket ekseninde hangi grup ya da grup üyelerinin temsil edilmekte olduğunu ve bunlara dahil olunduğunu, bu durumun hareket ve hareket örgütlerinin eylemleri üzerinde ne şekilde neticeler yarattığını anlayamaya yardımcı olmaktadır. Üyeler arasındaki güç farklılıkları ve eşitsizliğin toplumsal hareketleri ve toplumsal hareket yapılarının gündemlerini nasıl biçimlendirdiğinin cevabı aranmaktadır. Bu nedenle yapısal kesişimsellik yaklaşımının farkındalığı, politik kesişimselliğe ulaşmak için stratejiler geliştirme noktasında önemli bir yere sahiptir (Roth, 2021: 3).

Kesişimsellik genel olarak kimlik düzeyi ya da örgütsel, ulus ötesi, orta ya da makro yapılara ve aşamalara yönelik bakış açısı sağlayabilir ve bu tür ayrımları sorunlaştırabilir. Kesişimsel bakış açısı ve atıfta bulunulan karmaşık sosyal olgulara, baskıların karşılıklı ilişkilerine, çoklu baskı oluşumlarına, çoklu sosyal bölünmelere, çoklu farklılıklara, çoklu kesişen sosyal eşitsizliklere ve gerçekte aralarındaki çeşitliliği içeren birçok isim ve konumlanmış biçimine dahil olmaktadır (Hearn ve Louvrier, 2015: 66-67).

Bu nedenle kesişimsellik, çeşitli sosyal konumlar arasındaki güç ilişkilerine spesifik bir vurgu yaparken, birey ve sosyal konum arasında bir etkileşimi ifade etmektedir. Çeşitli sosyal gruplar arasında var olan güç farklılıkları ve bu farklılıklar nedeniyle kaynaklara karşı eşitsiz erişim, bireyin çeşitli sosyal kategoriler ve sosyal farklılıkların kökenleri adına inançlarını etkileyen sosyal ve kültürel matrise gömülü bir yapının varlığını göstermektedir. Güç farklılıkları ve sosyal tabakalaşma, bireyin sosyal ve fiziksel konumunun ayrılmaz parçası olarak görülmektedir (Mahalingam, 2007: 45). Güç farklılıkları ve sosyal tabakalaşma evreni incelendiğinde, kesişimsel yaklaşımın, devlet yapıları ve kuruluşlar düzeyinde oluşturulan politik müdahalelerde rol oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda oluşturulan iş ya da yaşam politikalarının, göz ardı edilmekte olan ve ötekileştirilen birey ihtiyaçlarına yanıt verecek biçimde genişletilmesi gerekmektedir (Özbilgin vd., 2011: 191-192).

Özellikle iş gücü piyasasında ve toplumsal yaşamın çeşitli alanlarında çeşitliliğin geliştirilmesi ve meşrulaştırılması amacıyla oluşturulacak politikaların, farklı toplumsal gruplar arasındaki etkileşimleri ve güç dengesizliklerini dikkate alacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Kesişimsel bir bakış açısı hem bireysel hem de toplumsal düzeyde çeşitliliğin tanınmasını, anlaşılmasını ve kapsanmasını zorunlu kılar. Bu doğrultuda, kurumsal politika ve uygulamaların, toplumsal dışlanma riskine maruz kalan bireylerin özgül ihtiyaçlarına duyarlı, kapsayıcı ve eşitliği gözetken yapılar çerçevesinde geliştirilmesi önem arz etmektedir.

1.8. Çeşitlilik Kavramı ile İlgili Tanımlar

Çeşitlilik terimi, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde farklılık kelimesinin tanımıyla açıklanmaktadır. TDK sözlüğünde farklılık, “farklı olma durumu, ayrımlılık, ayrışım ve değişiklik” (Türk Dil Kurumu, 2022), anlamına gelmektedir. Oxford İngilizce Sözlüğü’ne göre ise çeşitlilik (diversity), “farklı, farklı olmanın niteliği, durumu veya gerçeği, farklılık ve uyumsuzluk” (Oxford English Dictionary 2023), olarak tanımlanmaktadır.

Çeşitlilik kavramının literatürdeki tanımı ise farklı özelliklere veya yönelimlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Jamieson ve O’Mara (1991) çeşitliliği, kadınlar ve farklı ırklardan insanlar arasındaki ortak

yorumları, değerleri, inançları, yaşları, engellilik durumları ve eğitim seviyelerini içeren geniş bir perspektifle değerlendirmektedir. Thomas (1991) ise çeşitliliği, yaş, kişisel ve kurumsal geçmiş, eğitim düzeyi, kişilik özellikleri, yaşam tarzı, cinsel tercih, coğrafi köken, kurum içindeki görev süresi, muafiyet durumu ve yönetim veya yönetimsizlik gibi geniş bir yelpazeyi kapsayacak şekilde tanımlayarak, bu kavramı herkes için geçerli olacak biçimde kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Thomas (1996: 24)'ın çeşitlilik yaklaşımına dair tanımı bu bağlamda, farklılıklar ve benzerliklerle karakterize edilen unsurların karışımını ifade etmektedir. Cox (1993)'da kültürel açıdan farklı grupların temsilini içeren geniş bir sosyal sistem tanımı yaparken, Cross, Katz, Miller ve Seashore (1994)' da çeşitliliğin ırkçılık, cinsiyetçilik, heteroseksizm, sınıf ayrımcılığı, engelli ayrımcılığı ve diğer ayrımcılık biçimlerini ele almaktadır. Bu tanımlar çerçevesinde çeşitlilik yaklaşımının, farklılıklar ve benzerliklerle şekillenen kolektif bir karışım olduğu görülmektedir.

Ayrıca çeşitlilik, iletişim ve ulaşım teknolojilerinin ilerlemesiyle daha da belirgin hale gelirken, eğitimin demokratikleşmesine ve toplumsal hareketlerdeki dinamiklere katkıda bulunarak, toplumda eşitliği ve insan haklarını teşvik etmeye yardımcı olmaktadır (Özbilgin, 2019: 26). Buna göre kültürel, sosyal ve kurumsal yapıları da kapsayan çeşitlilik, evrensel ve yerel eşitlik talepleri, kurumların performans artırma çabaları ve insanlar arasındaki gözlemlenebilen veya gözlemlenemeyen farklılıklar üzerine kurulu bir düzeni ifade etmektedir. Bu düzen, feminist ve kadın hareketleri, ırkçılık ve sömürgecilik karşıtı mücadeleler, LGBTİQ+ hareketleri ve engelli bireylerin eylemleri gibi hareketler aracılığıyla eşitlik taleplerini öne çıkarırken, çeşitliliği evrensel bir değer olarak kabul etmeye ve evrensel çeşitlilik kategorilerinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Özbilgin ve Erbil, 2022: 2). Evrensel çeşitlilik kategorilerinin oluşmasına bağlı olarak da evrensel yasal düzenlemeler hayata geçirilmektedir. Birleşmiş Milletler Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi ve insan haklarını dikkate alan uluslararası sözleşmeler, bu kategorilerin güvence altına alındığını kanıtlar nitelikte görülmektedir. Örneğin; Birleşmiş Milletler Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi'nin ikinci maddesinde:

“Herkes ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal ya da başka türden kanaat, ulusal ya da toplumsal köken, mülkiyet, doğuş veya başka türden statü gibi herhangi bir ayrım gözetilmeksizin, bu Bildirgede belirtilen bütün hak ve özgürlüklere sahiptir” (Hâkimler ve Savcılar Kurulu, t.y.), ibaresi yer almaktadır.

Bu nedenle, temel hak ve özgürlükleri içeren haklar yalnızca insan olmaktan kaynaklanmaktadır. Herhangi bir birey, cinsiyet, din, renk, ırk gibi özelliklerinden öteye geçen özellikler sebebiyle diğerlerinden farklı bir konumda bulunmamalıdır. Ancak, tüm bu hak taleplerine rağmen bazı bireyler, sahip oldukları farklılıklar nedeniyle saygı görmemekte, çeşitliliği kabul

etmeyen ve yeterince temsil edilmeyen ortamlarda bulunmaktadır. Bu çerçevede çeşitlilik yaklaşımı, insanlar arasındaki farklılıkları tanımak ve tanımlamak için kullanılmaktadır (Tasa, 2022: 30).

Çeşitlilik uygulamalarıyla da tüm insanlığı içeren ve bireyler arasındaki tüm insani niteliklere işaret eden bir yapının geliştirilmesi adına çalışmalar gerçekleştirilmelidir (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000: 143). Bu doğrultuda sosyal bilim çalışmaları çeşitliliği, insan farklılıklarının tanımlanması adına kullanılmaktadır. Çalışmalarda bireyler arasında pek çok farklılığın kabul edildiği düzende sosyal kategorilerin bireylere dair bilgileri gizlemek, düzenlemek, farkındalık sağlamak açısından önemli olduğu iddia edilmektedir. Bireyin bulunduğu sosyal kategori akla getirildiğinde, o kategorideki insanlarla ilgili tutumlar, inançlar ve beklentilerle ilgili bilgiler, erişilebilir hale gelmektedir (Blaine ve Brenchley, 2020: 24).

Erişilebilirlik düzeyinde birey, bir grup üyesi olarak kategorize edildiğinde, sosyal kategoriye belirleyen damgalayıcı unsurların doğası, ayrımcılığın ortaya çıkıp çıkmayacağını ve nasıl gerçekleşeceğini güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bu kategoriler, bireye kimin kendi grubunda yer aldığını ve kimin grupta ötekileştirildiği bilgisini sunmaktadır (Dovidio ve Hebl, 2005: 21). Bu durumda bireyin ait olduğu veya dışlanmış olduğu gruplar, toplumsal, ekonomik, kültürel ve siyasi düzeyde eşitsizlik ve adaletsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Farklılıkların açık veya gizli yapıları göz ardı edilmeden, çeşitliliğe karşı duyarlı olmanın önemi vurgulanmaktadır (Tasa, 2022: 30).

Bireylerin sosyal kategorilere dahil edilme sürecinde bulunan damgalayıcı unsurlar, ayrımcılığın ortaya çıkışını ve biçimini önemli ölçüde etkileyebilir. Bu durum ise toplumsal, ekonomik, kültürel ve siyasi alanlarda eşitsizlik ve adaletsizlik sorunlarına yol açarken, bireyler için ben ve öteki ayrımını, dışlama ve ayrımcılık gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları da bireyler için yaratılan zorlukları engelleme açısından önem kazanmaktadır. Ancak, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının engelleyici işlevini keşfetmek için, bu yaklaşımın psikososyal temelleri ve kavramsal çerçevesi üzerinde derinlemesine bir araştırma yapılması, olguların bütüncül bir anlayışla değerlendirilmesini sağlayacaktır.

1.9. Çeşitlilik ve Kapsayıcılığa Temel Oluşturan Yaklaşımlar ve Kuramlar

Bireylerin sosyal kategoriye yönelik tecrübeleri ve eylemleri, psikososyal süreçlerin etkisi altında şekillenmektedir. Bu bağlamda, stereotipler/kalıp yargılar, önyargılar, bilinç dışı/örtük önyargılar, ayrımcılık ve ötekileştirme çerçevesindeki psikolojik süreçler, sosyal yapıyı etkileyen kritik unsurlar olup çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının yapısını şekillendiren temel faktörler olarak öne çıkmaktadır.

1.9.1. Stereotip / Kalıp Yargılar ve Önyargı

İnanç ve temsiller noktasında kullanılan stereotip kavramı, grup, birey ve topluluklar adına mevcut olan fakat temellendirilmemiş kanaatleri içermektedir. Belirlenen hedefler doğrultusunda basitleştirilen yaygın inançlar, stereotiplerin kaynağını oluştururken, bireysel farklılıkların dikkate değer görülmediği kalıp yargıları ve klişeleri bir araya getirmektedir (Bilgin, 2003: 367).

Kalıp yargılar ve klişeler, bireysel farklılıkların fark edilmemesine yol açmaktadır. Çeşitli kalıp yargılar gerçekte var olan grup farklılıklarıyla ilişkilendirilirken, (örneğin; yeme alışkanlığının kültürel kodlarla açıklanması gibi) büyük oranda kalıcı kişisel niteliklere (ırk, etnik özellikler, din, toplumsal cinsiyet, cinsel yönelim vb.) dayalı kalıp yargıların ise gerçeği yansıtmadığı görülmektedir (Hilton ve Hoppel, 1996: 240-241).

Ayrıca klişe kavramı, birbirinin niteliklerini tanımlamayan, sosyal ya da kişisel kavramlar arasındaki bilişsel bağlantıyı tanımlamaktadır. Benlik, sosyal grup, kimlik, bireysel özellikler ve davranışlar bu bağlantıya dahil edilmektedir. Kalıp yargılar, bu bağlantıları kullanarak bir niteliği değersizleştirirken, diğerlerinden çıkarım yaparak bir klişenin uygulaması haline gelmektedir (Cox, Abramson, Devine ve Hollon, 2012: 429).

Kalıp yargılar, bireyleri olumsuz, nötr ya da olumlu niteliklere ait konumlandırmakta ve genel olarak yanlış, aşırı basitleştirilen sabit genellemeler sağlamaktadır. Süreç ilerledikçe bilginin işlenmesine, duygulara, davranışlara, yargılamalara, dikkate, yorumlamaya ve zihnin buluşsal yöntemine ve önyargılara neden olmaktadır (Cox, Abramson, Devine ve Hollon, 2012: 429-430).

Önyargı ise sosyal klişelerin işlerlik kazanması ve klişeleştirme eylemi dahil, grup üyelerinin olumsuz değerlendirmeleri olarak görülmektedir. Kişilerin, farklı grup üyelerine dair tutumlarının (önyargılarının) değerlendirici doğası, grup üyeleri adına inançlarının (klişelerinin) genel değerlendirici biçimiyle ilişkili görülmektedir (Hilton ve Hoppel, 1996: 256). Önyargılar, ırkçılık, cinsiyetçilik, toplumsal cinsiyet karşıtlığı gibi olumsuz eylemlere, politikalara, söylemlere, yönetimlere, inançlara neden olmaktadır. Stereotip ve önyargı, bireyin bilinç dışı süreciyle işlerlik kazandığından toplumsal ve bireysel faaliyet alanları da bu durumdan etkilenmektedir. Ayrıca ticari kuruluşlarda ve toplumsal yapıda, önyargılar nedeniyle mağduriyetler yaşanmakta; bireyler, ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, engellilik durumu veya yaşlılık gibi nitelikleri sebebiyle belirli bir sosyal gruba aidiyet hissi duymamakta, bu durum ayrımcılığa uğramalarına yol açmakta ve söz konusu mağduriyetlere karşı mücadele etmektedir (Otaye-Edebe ve Akobo, 2022: 19).

Bu nedenle stereotip ve önyargı kavramları, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımıyla sıkça ilişkilendirilmektedir. Çeşitlilik, farklı bakış açıları, deneyimler ve becerilerin bir araya gelmesini sağlarken, kapsayıcılık ise bu çeşitliliği kabul etme, değer verme ve herkesi eşit şekilde dahil etme anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, stereotipler ve önyargılar, genellikle çeşitlilik ve kapsayıcılığı engelleyen faktörler olarak kabul edilmektedir. Stereotipler, bireyleri belirli bir kategoriye yerleştirerek farklılıklarını göz ardı etmeye ve genelleştirmeye yol açarken, önyargılar da bireylerin farklılıkları kabul etmelerini zorlaştırarak ayrımcılığa neden olabilmektedir.

1.9.2. Bilinç Dışı/ Örtük Önyargı

Bilinç dışı önyargılar, örtük tutum, klişe ve kalıp yargılara dayanan ayrımcı özelliklere sahip önyargılardan oluşmaktadır. Bilinç dışı önyargılar, merak uyandırırken, sorunu da beraberinde getirmektedir. Bireyler, sahip oldukları inançlar ve ilkelerle çelişen davranışlar sergileyebilmektedir. Bu durum, olumlu veya olumsuz önyargıların oluşmasına yol açmakta; aynı gruptan olan bireyler, kendi gruplarına ait ve ortak özelliklere sahip kişilere karşı ayrımcı (olumlu) eylemlerde bulunabilirken, gruptan olmayan bireylere karşı ise olumsuz önyargılar geliştirebilmektedir (Greenwald ve Krieger, 2006: 951). Bilinç dışı önyargı, belirli bir sosyal grubu dikkate almakta, bireyin anlayışını, eylemini ve kararını habersiz şekilde etkileyerek, bilinçsiz tutum ve stereotiplerin gelişmesine neden olmaktadır. Birçok birey ise önyargı ve stereotiplere sahip olmadığını savunsun da bu sürece dahil olmaktan kaçınmamaktadır. Bu süreçte zihnin çağırışım ve genelleme oluşturmaya çabaladığı görülmektedir (Suveren, 2022: 415).

Bilinç dışı önyargılar, sosyo- kültürel özelliklere bağlı olarak, İkili Tutum Modeli'ne ve Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre açıklanmaktadır. İkili tutum modeli, açık (bilinçli) ve örtük (bilinç dışı) tutumların farklı zihinsel aşamalar neticesinde meydana gelen iki benzersiz tutumlar olduğunu, açık ve örtük tutumlar için farklı aşamaların aynı zamanda işleyeceğini iddia etmektedir (Korkmaz, 2017: 113).

Örtük (bilinç dışı) tutumlar, otomatikleşen, hafızada depolanan, süreç ilerledikçe devamlılığı olan kararlı değerlendirmeleri içermektedir. Bireyler, erişilebilir bilgilere bağlı olarak yerinde tutumlar geliştirmektedir. Bu sebeple, benzer nesneye dair açık ve örtük tutumlar, hafızada aynı anda olabilmektedir. İki tutumu birbirinden ayıran durum ise değiştirilebilirlik derecesi ve hafızada tutumlara erişilme biçimidir. Ayrıca örtük tutumlar, otomatik olarak etkinleştirildiğinden tutumların açık hale gelmesi için kapasite ve motivasyonun daha yoğun olması gerekmektedir. Yeteri oranda kapasite ve motivasyon ile açık tutum, örtük tutumu geçersiz kılabilirken, kişiler bu süreçte açık tutumu geliştirebilmektedir (Lee, Edwards ve Ferle, 2014: 484-485).

Sosyal Kimlik Teorisi, Tajfel ve Turner (1986) tarafından geliştirilen, bireylerin ırk, etnik köken ve cinsiyet kimliği gibi belirli grup üyeliklerine dayalı kolektif kimlik deneyimlerini açıklamaktadır. Sosyal kimlik bu çerçevede insanların kendilerini ve diğer grupları biz ve onlar şeklinde kategorize etmelerine olanak tanırken, kategorize etme süreci, grup üyelerinin hafızalarında o gruba ait bireylerin özelliklerini, düşünce ve duygularını, ayrıca nasıl davranmaları gerektiğine dair gereksinimleri belirten bir sosyal kimlik oluşumunu tetiklemektedir (Hogg, Terry ve White, 1995: 259).

Olumlu sosyal kimlik yapısını devam ettirmek isteyen bireyler, üyesi olduğu gruba karşı olumlu önyargılar sergilerken, gruba ait olmayanlara karşı ayrımcı davranışlar sergilemekte ve grup başarısızlığında, iç veya dış sebeplere atıflar yapılarak olumsuzluklarla başa çıkma mekanizması olarak gruplar arası karşılaştırma yapmaktadır (Ramasubramanian ve Murphy, 2014: 839).

Açıklanan iki bilinç dışı yaklaşıma göre, doğruluk yanlılığı kavramı açığa çıkmaktadır. Bu kavrama göre bireyler, kendi özellikleriyle eşdeğer konumda olan grup ya da kişilere karşı olumlu önyargılar geliştirmekte, kendileriyle benzer sosyo-kültürel ve etnik kökene sahip kişileri seçmekte, bu üyelerle ilişkilendirilme olasılığının yüksek olduğu sürece dahil olmaktadır. Bilinç dışı önyargı süreci ise öğrenilmiş, önceden mevcut olan sosyalleşme durumuyla ilişkilendirilmektedir. Otomatik ve kısa sürede gelişen bu önyargı, bir yabancı için belirgin özelliklere sahiptir ve kişi zihnin bilgiyi, işleme, bölümlleme ve açıklama biçimi sebebiyle bu durumu kasıtlı ya da kasıt dışı gerçekleştirmektedir (Agarwal, 2018).

Ayrıca bilinç dışı önyargı ile ahlaki sorumluluklar arasında bağ bulunurken, bilinç dışı tutumlar günlük hayatta bireylerin karar verme pratiklerini şekillendirmektedir (Brownstein, 2015: 766). Bilinç dışı önyargılarla başa çıkmak ise önyargının neden ortaya çıktığını anlamak ve olumsuz tutumlara karşı çıkma manasında kişilerin güvenini kazanmaya yönelik çalışmalardan geçmektedir. Bu noktada bütün insanların eşit ve adaletli eylemlerle karşılaştığı çeşitlilik ve kapsayıcılık bazlı çalışmaların hâkim olduğu toplumsal yapının oluşması hedeflenmektedir (Suveren, 2022: 417).

Bilinç dışı/örtük önyargılar, genellikle kişinin bilinçli olarak kabul etmediği ayrımcı düşünceleri içermektedir. Bu tür önyargılar, çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarını engellemektedir. Çünkü kişi bu önyargılar nedeniyle farklı kimliklere sahip insanları yanlış algılamakta ya da ayrımcılık yapabilmektedir.

1.9.3. Ayrımcılık ve Ötekileştirme

Ayrımcılık, belirli ırk ya da dini inancı benimseyenleri, toplumsal yapıda var olan belirli grupları, toplumsal çoğunluktan ayrı görüşleri, fikirleri, ideolojileri, cinsel yönelimleri savunan kişileri hedef almaktadır (Çelenk, 2010:

211). Ayrımcılık, bir grup ya da grup üyesine karşı önyargılardan beslenirken, olumsuz tutumları ve davranışları geliştiren bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte olumsuz tutum ve davranışların ötesinde ayrıca grup ya da grup üyelerine karşı hoşgörüsüzlük, dışlama, kaçınma, nefret duygusu gibi tutumlar açığa çıkmaktadır. Olumsuz tutumlara neden olan önyargılar neticesinde gerçekleşen ayrımcı davranışlar, her ne kadar bireylere atfedilmiş olsa da ayrımcılığa maruz kalan bireyler, bireysel niteliklerinden dolayı değil, mensubu oldukları grup nitelikleri nedeniyle bu tür davranışların hedefinde yer almaktadır (Göregenli, 2012: 21).

ILO (International Labour Organization- Uluslararası Çalışma Örgütü) ayrımcılık yaklaşımını, doğrudan, dolaylı ve sistematik ayrımcılık olmak üzere üç farklı türde incelemektedir (Tokol, 2019: 32). Avrupa Birliği mevzuatına göre ayrımcılık yaklaşımı ise doğrudan ayrımcılık, dolaylı ayrımcılık, taciz, makul uyumlaştırma yapmama olarak dört türden oluşmaktadır. Buna göre doğrudan ayrımcılık, bir bireye cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, din gibi özellikleri sebebiyle, toplumda mevcut diğer kişilerden farklı ve olumsuz eylemlerde bulunulması olarak açıklanmaktadır (Gül ve Karan, 2011: 13- 14).

Dolaylı ayrımcılık türünde söylemler ya da eylemler dolaylı olarak ilerlemekte ve imalar neticesinde gerçekleşmektedir (Çelenk, 2010: 221). Ayrıca dolaylı ayrımcılık, bir gruba ait tüm üyeler için benzer biçimde geçerli olan şartların, kuralların, politikaların ya da uygulama alanlarının bazı kişileri dezavantajlı konuma getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre oluşturulan politikalar ve kurallar, bir ya da birden fazla korunma niteliğine sahip ya da sınırlamalara gerek duyan kişileri tanımlamaktadır. Örneğin, tüm çalışanlar için mesai saatinin sabah sekiz olarak düzenlenmesi normal karşılanabilir. Fakat, pek çok kadının sabah saatinde çocuklarını okula bırakma eğilimini düşünmemek kadınları dezavantajlı konuma getirebilmektedir (Beattie, 2022).

Sistematik ayrımcılık ise toplum tarafından belirli bir grubun devamlılık atfedecek biçimde ayrımcılığa maruz kalması ve bu ayrımcılığın standart hale gelme durumunu içermektedir (Erikli, 2020: 44). Belirli bir grubun üyesi olan dezavantajlı bireylere karşı geliştirilen kurumsal yapı, politika, organizasyon ve öğrenilmiş gelenek kodları da sistematik ayrımcılığa neden olmaktadır. Dezavantajlı bireylerin günlük hayatını etkileyen, farklı ya da ikincil konuma getiren şartlar ve hizmetler bu ayrımcılığın özellikleri arasında yer almaktadır (Yıldırım, 2017: 304).

Bir diğer ayrımcılık türü olan taciz, kişinin doğuştan ya da sonrasında edindiği kişisel- fiziksel özellikleri sebebiyle onur kırıcı davranışlara maruz kalmasına, küçük düşürülmesine ve yok sayılmasına yol açmaktadır (Gül ve Karan, 2011: 125). Taciz kavramı yalnızca cinsel boyutta algılanmamalıdır. Belirli bir grubun üyesi olarak ya da bireysel özellikler dikkate alınarak, başkaları tarafından

saygısızlığa, kötü davranışlara maruz kalmak, anlama kapasitesinin olmadığına inandırılmak, güvenilir insan olarak nitelendirilmemek ve diğer insanlardan daha aşağıda bir profilmiş gibi görülmek, yıpratıcı ve kınayıcı lakaplarla karşı kaşıya kalmak, hakaret boyutuna gelecek söylemleri duyumsamak, tehdit veya tacize maruz kalmak, ayrımcılığın taciz türünü oluşturmaktadır (Özatalay ve Doğuç, 2018: 11).

Ayrımcılığın son türü olan makul uyumlaştırma yapmama anlayışı ise belirli bir kuruluş ya da birey tarafından kaynaklanan bir düzenlemenin sebebiyet verdiği dezavantajlı durumu engellemeye dair bir önlemin sağlanmamasını ifade etmektedir. Fakat gerekli önlemlerin alınması, dezavantajlı gruplara ya da kişilere karşı düzenlenen bir pozitif ayrımcılık olarak algılanmamalıdır. Bu noktada pozitif ayrımcılık, var olan eşitsiz yapıya son vermek maksadıyla gerçekleşen düzenlemeyi ifade ederken, makul uyumlaştırma eşitsizliğin ortadan kaldırılmasına imkân sağlamak için geliştirilmektedir (Erikli, 2020: 45).

Makul uyumlaştırma uygulamaları, dezavantajlı grubun ihtiyaç duyduğu değişikliği gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Dezavantajlı grup üyelerinin, çalıştığı ortam, okul, hizmet gördüğü kamu kuruluşları gibi alanlarda sahip olduğu eksikliklerinin giderilmesi, makul uyumlaştırma uygulamalarının görevi olarak görülmektedir. Örneğin, engelli bireylerin çalışma ortamı engeller düşünülerek tasarlanmalıdır. Fakat bu uygulamalar, tümüyle sistemin ya da mevcut düzenin kökten değişikliğiyle sonuçlanmamalıdır. Dezavantajlı grubun, mevcut düzen içinde yer alması sağlanırken, tekrar o ortamdan ayrı bir kişi olarak algılanmamasını sağlayacak düzenlemeler gerçekleştirilmelidir (Ersöz, 2020: 159).

Tüm bu ayrımcılık türlerini kapsayacak bir diğer ayrımcılık ise çoklu ayrımcılıktır. Çoklu ayrımcılık (kesişimsel ayrımcılık), ilk olarak ırk ve etnik köken, toplumsal cinsiyet eşitsizliği gibi karmaşık bir etkileşimi açıklamak adına kavramsallaştırılmıştır. Bu ayrımcılık türü, farklı ayrımcılık şekillerinin bir arada bulunarak, grup ya da grupları diğerlerine oranla daha dezavantajlı konuma getirmektedir.

Kadına karşı ayrımcılık, genel olarak cinsiyet üzerinden uygulanırken, etnik bir azınlık gruba ait ayrımcılık da toplumun büyük bir kısmını oluşturan etnik grup ile karşılaştırılarak, bu gruba mağduriyet yaratılmasıyla sonuçlanmaktadır. Etnik bir gruba üye olan bu azınlık sınıfı mensup kadınlar ise diğer kadınlara oranla daha da dezavantajlı konuma getirilmektedir. Buradaki ayrımcılık, cinsiyet, toplumsal cinsiyet ve etnik yapının kökeninde gerçekleşerek, çoklu (kesişimsel) ayrımcılığa örnek gösterilmektedir (Amnesty International, 2023).

Ayrımcılık yaklaşımını takip eden ötekileştirme, özdeğer ve önyargı kavramlarının kullanımına bağlı olarak açıklanmaktadır. Birey, kendini iyi

hissetmek (öz değerini kazanmak) adına ait olduğu iç grubu dış gruba (onlara-ötekilere) oranla daha fazla içselleştirmekte ve kayırmaktadır. Özdeşim sağlayan ya da sağlamaya çalışan birey, iç gruba olumlu önyargılar geliştirirken, dış gruba olumsuz önyargılar oluşturup ayrımcı davranışlar sergilemeye açık hale gelmektedir. İç grup ile özdeşim oranı ne ölçüde yükselirse, dış gruba dair gerçekleştirilen önyargı ve ayrımcılık düzeyi de aynı oranda yükselmektedir (Paker, 2012: 47-48).

Buna göre ötekileştirme, bireylerde var olan bütün farklı özelliklere olumsuz manalar atfederek, günlük hayatta bu farklılıkların tehdit unsuru olarak algılanmasına neden olan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, ben ve biz haricindekilerin olumsuz algılanması ve değersizleştirilmesiyle ilerlemektedir. Kişiler, bünyesinde yer aldığı sosyal gruba ve bireysel kimlik özelliklerine benzer bireylere olumlu atıflarda bulunarak, farklı grup ya da kimlikte yer alanlara, ötekilere ya da onlara olumsuz atıflar geliştirip kendi özelliklerini, kimlik yapılarını kıymetli konuma getirmekte, kendi haricindekileri de ötekileştirmektedir (Özensel, 2020: 370).

Genel olarak ayrımcılık ve ötekileştirme, belirli bir grup veya bireyi dışlamak, aşağılamak veya dezavantajlı duruma düşürmek anlamına gelmektedir. Bu iki eylem, belirli bir özellik (ırk, cinsiyet, din, cinsel yönelim vb.) üzerinden gerçekleşmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımı ise farklı kültür, geçmiş, düşünce ve özelliklerden gelen bireylerin bir araya gelmesi ve birlikte faaliyet yürütmesi için imkân sağlamaktadır. Bu noktada ayrımcılık ve ötekileştirme, belirli grupları dışlayarak ya da onlara haksız muamele yaparak, farklılıkları vurgulamakta ve bu da çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerine aykırı bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple ayrımcılık ve ötekileştirmeyle mücadele ederek, çeşitliliği benimseyip kapsayıcı bir ortam oluşturmak önemli görülmektedir. Her bir bireyin farklılıklarının değerli olduğunu kabul etmek ve herkesi eşit şekilde algılamak, adil ve sağlıklı bir toplumun oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

1.10. Çeşitliliğe Temel Oluşturan Süreçleri

Belirli siyasi ve coğrafi konjonktür, insanın toplumsal düzlemde nasıl biçimleneceğini, birey olarak nasıl tanımlanacağını çeşitlendirmektedir. Bu bağlamda çeşitliliğe temel oluşturan süreçler; sosyal yapısalılık karşıtı özcülük, evrenselciliğe karşı kültürel görecelik, çeşitlilik dahilinde post-modern ve post-kolonyal anlayışın yeri olarak sıralanmaktadır.

1.10.1. Sosyal Yapısalılık Karşıtı Özcülük

Sosyal yapısalılık, Peter Berger ve Thomas Luckmann'ın Gerçekliğin Sosyal İnşası (1966), adlı eserde bahsettiği gibi sosyal yapının şeylerin doğası olmadığı ve doğa yasalarına göre oluşmadığı tanımıyla eşleşmektedir. Sosyal

yapının inşası, sadece bireylerin eylemleri doğrultusunda gerçekleşmektedir (Berger ve Luckmann, 2018: 52). Sosyal yapısalcı kuram bu nedenle gerçek olarak görülen şeylerin insan etkileşimi neticesinde oluştuğunu savunmakta ve çeşitlilik bağlamında incelendiğinde sosyal etkileşim alanlarının da ırk-etnik köken, sınıf, cinsel yönelim, cinsiyet, toplumsal cinsiyet gibi kategorilere bağlı olarak geliştiği görülmektedir. Sosyal olarak bir toplulukta var olan birey, bu kategorileri sosyal etkileşim vasıtasıyla öğrenmekte, sosyal kurumlar, üyesi olunan aile ve gruplarla da anlamlandırılarak değer kazanmaktadır (Otaye-Ebede ve Akobo, 2022: 17).

Diğer yandan toplumlar ve toplum, nesnel olgusalılığı ve öznel anlamı içeren eylemler aracılığıyla ifade edilmektedir. Toplum, insani bir ürünü ve nesnel bir gerçekliği betimlenirken, insan ise bu durumda sosyal bir ürün olarak tanımlanmaktadır (Berger ve Luckmann, 2008: 92). Bu tanım bağlamında kimliğin doğal olarak belirlendiği vurgusuyla kimliğin tamamen bireysel iradeyle oluşturulduğu iddiası eleştirilmektedir (Calhoun, 2014: 139).

Bu eleştiri nedeniyle sosyal yapısalcılık karşıtı özcülük kavramı açığa çıkmaktadır. Özcülük perspektifi, her şeyin genetiğimiz sayesinde çoktan belirlenmiş olduğunu, bedene kaydedilmiş halde bulunduğunu, gelişme, büyüme, olgunlaşma denen şeyin de zaten orada bulunan şeyin yayılması ve yaygınlaşması olarak anlaşılması gerektiğini ileri sürmektedir (Özmen, 2022). İnsan davranışlarında doğal olduğu, genetik, biyolojik veya fizyolojik mekanizmaya bağlı olarak otomatik öğrenme işlevinin olduğu ve değişmeyecek özelliklere sahip olduğu yargısı, özcülüğün temelini oluşturmaktadır (Kyriakidou, 2015: 5).

Ancak özcülük ve sosyal yapısalcılık kavramlarını basit bir karşıt görüş olarak incelemenin yanı sıra kimlik konusuna dikkat çekerek açıklamak gerekmektedir. Bu açıklama, sosyal yapısalcılığa karşı özcülük fikrini eleştirmenin ya da bu fikri onaylamanın tek başına yeterli olmayacağı görüşüne dayanmaktadır.

Kimlik kavramına yönelik eleştiriler, özcülük temelli yaklaşımların ötesine geçerek, kimlik ve çeşitlilik sorunlarıyla başa çıkmak amacıyla teorik ve pratik alanda ilerlemelerin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Sosyal yapısalcılığın özcülük anlayışına entegrasyonu için ise kimlik yapısının sorgulanması ve kimlikleri desteklemeye yönelik imkanların oluşturulması önemlidir. Kimlik politikalarının yalnızca farklı kimlikleri kabul edenlerin evreni olarak değil, her bireyin içinde yaşadığı mücadeleler olarak da değerlendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, kimlik politikaları sadece ideolojik ve kültürel değişimler etrafında değil, toplumsal yapı ve entegrasyonun dönüştürülmesine bağlı olarak şekillendirilmelidir (Calhoun, 2014: 150-151).

Özcülüğün, genellikle tekil, sabit ve homojen kimliklerin varlığını öne sürdüğü, sosyal yapısalcılığın ise kimliklerin çeşitliliğini ve değişkenliğini dikkate aldığı görülmektedir. Kimlik politikası, bu iki yaklaşım arasındaki dengeyi sağlamaktadır. Kimlik politikası çeşitlilik ve kapsayıcılığı ön planda tutarak, farklı kimliklerin ve deneyimlerin tanınmasını, değer verilmesini hedeflemeli, kimlik politikaları, özcü ve sosyal yapısalcı görüşler arasında bir denge kurarak, toplumsal çeşitliliği ve kapsayıcılığı desteklemekle yükümlü olmalıdır.

1.10.2. Evrenselciliğe Karşı Kültürel Görecelik

Evrenselcilik kavramı, insanların bütünsel, eşit ve tüm insanların da benzer tür üyeler olduğunu ifade etmektedir (Özer, 2012). Kavram, kaynağını insan haklarından alırken, bireylerin ortak menfaatlerini ve değerlerini koruma amacı gütmektedir. Evrenselcilik anlayışını benimseyen ve bu düşünceyi savunan rasyonalist-idealistik filozoflar, evrensel olanı, tüm evreni kapsayan, evrendeki her şey için geçerli olan ve istisnaları kabul etmeyen yasalar ve ilkeler olarak tanımlamaktadır. Ahlaki ve toplumsal açıdan ise bir düşüncenin doğruluğu, tüm insanların temsilini sağlayan evrensellik taşıyan bir anlayışla açıklanırken, bu durum bütün insanların kabul ettiği ve onayladığı bir düşünce sistemi olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede evrenselcilik kavramı, ahlaki ve toplumsal yaşamda geçerlilik ve doğruluk ölçütü olarak, tüm insanların onayını temel alarak ilerlemeyi hedeflemektedir (Özlem, 2002: 55). Ayrıca kuram, modernizmin mutlak akıl fikrini merkeze alarak, doğa ve toplumsal yapı üzerinde aklın egemen ve etkin bir konumda olduğunu savunmaktadır. Bu düşünce dahilinde doğa ve toplumun akıl tarafından düzenleneceği, denetlenilebileceği, hâkim ve sahip olunabilir olgular olabileceği gerçeği açığa çıkmaktadır. Fakat aklın merkezi konumu ve evrenselcilik fikri son dönemlerde, tektipleştirici, kutuplaştırıcı, baskıcı, ötekileştirici bir model olma düşüncesi kapsamında eleştirilmektedir (Özaydın, 2011: 75).

Eleştirilere neden olan modernizmin mutlak akıl görüşü, Descartes'ın "aklı düzene bağımlı kılmak yerine düzeni akla bağımlı kılma" (Bumin, 2010: 49), fikrinin idealize edilmesi ile güçlenmektedir. İdealize edilen bu görüş, insan ve insan aklının özerk konumuna ayrılmakta olan alanın, birçok açıdan savunulduğu alanlarla devam etmektedir. Descartes'ın düşünen insanın düzen ile arasındaki ilişki doğrultusunda yarattığı yapının fikirlere hiçbir kaos ve düzensizlik getirmeden sağladığı iddia edilmektedir (Bumin, 2010: 49-50). Buna bağlı olarak modernizm düşünce sistemi, dünyaya dair bakış açısı, bakış açısına ait yöntemi, yaklaşımları ve bilgi kuramsal yöntemleri açısından belirli bir biçimin belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Belirlenen bu biçimlerde evrenselci ve akılcı olarak tanımlanmaktadır (Bumin, 2010: 8).

Modernizmin kurduğu düzen ve biçimin önemli ögesi olan evrenselcilikte, insanlar ve toplumlar evrensel boyutlar ışığında değerlendirilmekte ve tüm toplumların veya kültürlerin ortak niteliklerinin, farklılıklarından daha fazla olduğu görüşü savunulmaktadır. Evrenselci düşünce, toplumların ortak benzerliklerine odaklanırken, kültürel farklılıkların istisnalar dışında zayıflatılması gerektiğini öngörmekte ve özgünlüğü dışlamaktadır. Ayrıca, bu düşünce, bireylerin ve toplumların yaşam boyunca edindiği kültürel farklılıkları ve bu farklılıkların neden-sonuç ilişkilerini kabul etmemekte, kültürel çeşitlilikler aracılığıyla insan doğasının anlamlandırılmasını doğru bulmamaktadır (Nar, 2019: 77).

Kültürel görecelik, evrenselcilik anlayışına karşı bir ilke olarak, kültürün toplumsal yapıların temel varsayımlarına, inanç sistemlerine, dillerine, davranışlarına, duygu biçimlerine, eserlerine, sembollerine ve rutin düzenlerine dayalı olarak inşa edilen maddi ve manevi değerleri içerdiğini kabul etmekte (Özbilgin ve Erbil, 2022: 8) ve bu bağlamda, her kültürün kendine özgü ahlaki kodları ve standartlarına sahip olduğunu savunarak, tüm kültürlerin hoşgörüsüyle karşılanması gerektiğini vurgulayarak, evrensel standartları reddetmektedir (Pekel, 2019: 116).

Kültürel görecelik anlayışına göre, hukuksal, ahlaksal ve siyasal sistemlerde bir kültürün diğerinden üstün olduğu görüşüne yer verilmemeli, kültürel normlar ve değerler, yalnızca özgün sosyal bağlamlarında anlam kazanmalıdır. Kültürel görecelik, mutlak bir iyi ya da kötü ahlaki norm standardının olmadığını savunurken, neyin doğru ya da yanlış olduğuna dair tüm kararların toplumun bireyleri tarafından belirlenmesi gerektiğini öne sürmektedir (Nickerson, 2022). Dolayısıyla, kültürel görecelik, evrensel ahlaki normların meşruiyetini reddederek, ahlakın farklı kültürlerde çeşitlilik gösterebileceğini kabul etmektedir. Ahlakın kültür ve toplum tarafından belirlendiğini, tüm toplumlar için ortak bir ahlaki kodun olmadığını vurgulamaktadır (Fagan, 2009: 53-54).

Kültürel görecelik bu formu nedeniyle tanımlayıcı görecelik ve kuralcı görecelik olarak iki farklı unsurda incelenmektedir. Tanımlayıcı görecelik, ahlaki inançların, değerlerin ve uygulamaların zaman ve mekâna göre farklılık gösterdiği ve bu farklılıkların, tüm insanların bağlı olduğu tek bir ahlaki kuralın belirlenmesini engelleyecek kadar kıyaslanamaz olduğunu iddia etmektedir. Kuralcı görecelik ise farklı insan grupları arasındaki normatif çeşitliliği ve hoşgörüyü kabul etmektedir (Nickel, 1987: 71- 74).

Buna göre birey, hoşgörü ve saygıyı hak etmekte, bireylere saygı duymanın yolu da kimlik yapılarını şekillendiren kültürlere duyulan saygıdan geçmektedir (Otaýe- Ebede ve Akobo, 2022: 17). Kültürel görecelik, herhangi bir adalet ilkesinin bağlamsal doğasını ortaya koyması açısından önemlidir. Değer ve

fikir değişiminin tarihsel koşullara bağlı olduğunu göstermektedir (Phillips, 2010: 16).

Bu yaklaşım, tek bir evrensel standart, ahlaki değer veya norm yerine, farklı kültürel değerleri ve bakış açılarını önemseyerek herkesin deneyimlerini ve bakış açılarını kapsayıcı bir şekilde değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Görecelik yaklaşımı, çeşitliliği zenginlik olarak görmekte, farklılıkları kabul ederek toplumsal ve kültürel kapsayıcılığı destekleme eğilimindedir. Bu nedenle, evrenselcilğe karşı görecelik yaklaşımı çeşitlilik ve kapsayıcılık bağlamında önemli bir rol oynarken, her bir bireyin kendine özgü deneyimlerini ve bakış açılarını değerli kılarak daha kapsayıcı bir toplumun oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

1.10.3. Çeşitlilik Dahilinde Post-Modern ve Post-Kolonyal Anlayışın Yeri

Pozitivist teknolojik alt yapıyı akılcı eğilimler ışığında algılanan evrensel modernizm, mutlak doğrusal inançlarla, toplumsal yapının akılcı bir şekilde planlanması ve üretimlerin standart olmasıyla özdeşleştirilmektedir. Bu fikre karşı olarak ortaya çıkan post- modernizm, kültürel söylemlerin tekrar betimlenmesi, çok türlü ve çeşitliliği özgülleştirici güç olarak kendini göstermektedir. Felsefe alanında var olan pragmatizm görüşünün yapı sökümü, Foucault'nun süreksizlik ve çeşitlilik konusundaki vurguları ve karmaşık nedensellik teorisinin yerine, biçimlerin farklılıklarını gösteren bağlantıların var olduğu, belirlenemezliği vurgulayan yeni gelişmeler, etik, siyasal ve insanbilimi üzerinde öteki kavramının geçerliliği, ötekinin saygıya değer olması adına duyarlılık gibi yeniden oluşan düzene, değişime neden olmuştur. Bu durumda evrensel iddia ve mutlak doğruları olduğu varsayılan geniş kapsamlı teorik yorumlar, reddedilmektedir (Harvey, 1997: 21).

Evrensel iddiaları reddeden post- modernizm, evrenselcilik görüşüne karşıt bir görüş benimsemekte, tikel ve göreceli olanı savunmaktadır. Post-modernizm, modernizmin benimsediği dünyanın tek bir bütünleyici fikri etrafında toplanacağı anlayışına katılmamaktadır. Bütünleyici görüş, diğer bir ifadeyle evrenselcilik, Avrupa merkezci bir bakış açısını içermekte ve Avrupa-Amerika rasyonalizmini ve nesnellik görüşünü diğer bireylere enjekte etme aracı olarak görülmektedir. Post-modernizm, evrenselcilik görüşünün aksine, ırk teorilerinde var olan farklılık ve çeşitlilik teorilerini bünyesinde barındırmaktadır (Malik, 1997: 112-113).

Post-modern anlayışta var olan modernizm eleştirisi, post-kolonyal çalışmalarda da işlenmektedir. Modernizmi kolonyalizm perspektifine dahil eden post-kolonyal çalışmalar, ulus ve ulusal kimlik, maduniyet, ulus ötesi ve kozmopolitizm, sömürgecilik ve ulusal güç dengesinin kayboluşu ve

bu ilişkilerin cinsiyet politikası, cinsiyetçi söylemler, küreselleşme gibi farklı konular kapsamında inceleyerek devam etmektedir. Post-kolonyal anlayış, modernizm fikrine ve modernizmin tarihsel, çağdaş dönemlerde farklı görünümüne eşlik etmekte ya da modernizm fikrinin alt yapısını oluşturan sömürgeciliğin fenomenleri ve etkileriyle ilgilenmektedir (Shome ve Hegde, 2002: 258). Post-kolonyalizm kavramı buna bağlı olarak, birçok sömürgeleştirilen ülkenin bağımsızlığını kazandıktan sonra, modern çağın kültürel, ırk ve insan kimliklerini tanımlanma şekilleri anlamına gelmektedir. Post-kolonyal incelemeler, bireylerin düşünceleri ya da kişisel geçmişleri, dış güçler tarafından zorla kabul ettirilen uygulamalara uyum sağlayamadığında, nelerin olacağını sorgulamaktadır (Şafak, 2014: 359).

Birey, toplumsal düzlemde kimlik özgünlüğünü koruyabilmek için sürekli bir mücadele vermek zorunda kalırken, evrenselci bir bakış açısının ötesinde, özcü yaklaşımları benimseyen ekonomik ve siyasal yapılar, kimliksel özellikleri ayrımcılık ve ötekileştirme perspektifinden değerlendirmeyerek bu değerleri esas alan düzenlemelerin hayata geçirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Buna dair bir düzenleme olan çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, her bireyin kendine has özelliklerinin değerli olduğunu, genel anlamda bireyin kimliğini biçimlendiren; ırk, cinsel yönelim, din, dil, yaş, kültürel yapılar gibi niteliklere önem verilmesi gerektiğini, bilişsel yeteneklerle ve bireysel özelliklerle de bu süreci açıklanmanın elzem olduğunu, bireyleri eşsiz kılan özelliklerin korunması gerektiğini, tüm ayrımcılıkların kaldırılması için kolektif bilinçle hareket edilmesine inanıp bu amaca dair farklılıklar dahilinde birleşimler oluşturulmasını önermektedir (Kaşıkırık ve Taranç, 2020: 14).

Ayrıca post-modernizm, modernizmin evrensel ve mutlak doğrulara dayalı anlayışına karşı çıkarak, çeşitliliğin, göreceliğin ve bireysel kimliklerin önemini vurgulamakta; bu perspektif, post-kolonyal çalışmalarla birleşerek, ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına ve tüm bireylerin eşsiz özelliklerinin tanınarak korunmasına yönelik sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin yanı sıra, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı politikaların geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

2. ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK YAKLAŞIMININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANLAYIŞINDAKİ YERİ

Bu bölümde çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının sürdürülebilirlik anlayışındaki yerine ve sürdürülebilirlik için çeşitlilik fikrine odaklanılarak, çeşitlilik kategorileri ve boyutlarıyla ilgili yaklaşımlara yer verilmiştir. Çeşitlilik kategorileri ve boyutları, çeşitlilik türlerinin tanımlandığı ve ölçüldüğü faktörler yaklaşımı ve grup içindeki azınlık- çoğunluk oranına göre tanımların geliştiği oranlar yaklaşımıyla açıklanmıştır. Çeşitlilik odağını genişletmek için çeşitlilik türlerini kişilerarası farklılıklarla ilişkilendirerek, insanların grup üyeleri arasında etkin konumda olmasını sağlayacak kapsayıcılık yaklaşımının çeşitlilikle bir aradalığı incelenmiştir.

Aynı zamanda çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının ekonomik, kültürel ve sosyo-politik alanlardaki ilişkilerde ve uygulamalarda eşit güç ilişkilerini sağlayacak çok aşamalı bir katılım gerektirdiği üzerinde durulmuştur. Bu konuda sürdürülebilirlik yaklaşımının benzer fikirlerle oluştuğu, çevresel, sosyal ve ekonomik alanlardaki eşitlik ve güç ilişkilerini dengeleyecek bir süreci içerdiği vurgulanmıştır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının odağında olan insan, gezegen, refah, eşitlik, barış ve ortaklık misyonunun ayrıca sürdürülebilir kalkınma amaçlarında yer bulması, sürdürülebilirlik çabalarının çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımı ile entegre ilerlediğini göstermiştir. Buna göre bölümde sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma amaçları, çeşitlilik ve kapsayıcılık perspektifiyle ve sosyal kapsayıcılık yaklaşımı dikkate alınarak tartışılmıştır.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının sürdürülebilirlik anlayışıyla entegrasyonu, örgüt stratejilerine, hedeflerine ve planlarına yansımıştır. Bu nedenle örgütlerdeki çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimine odaklanılmıştır. Örgütler, çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminin taahhüdü için çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları geliştirmiştir. Bu bölümde eşit ve adil bir düzen için kurumların geliştirdiği çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının önemine ve uygulama aşamasına da değinilmiştir. Ayrıca çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının politika çerçevesinde örgütsel uygulamalara dahil edilmesi, iletişim planı ve stratejisinin etkin şekilde kullanılmasıyla ilişkilendirildiğinden çeşitlilik

ve kapsayıcılık yaklaşımında iletişim planı ve stratejileri, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma amaçları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

2.1. Çeşitlilik Kategorileri ve Boyutlarıyla İlgili Yaklaşımlar

Çeşitlilik, fiziksel ve demografik özellikler gibi gözlemlenen unsurların yanı sıra, bireyler arasındaki kültürel, bilişsel ve teknik farklılıkları içeren gözlemlenemeyen çeşitlilik boyutlarını da içermektedir. Larkey (1996: 297)'e göre çeşitlilik boyutları, kültürel gruplar arasındaki potansiyel davranışsal farklılıklar ve grup üyeleri arasında kimlik farklılıklarına yol açan bakış açılarına ilişkin benzersizlikler tarafından şekillendirilmektedir. Kimlik ise bireyin ya da grubun kendini diğerleriyle ilişkilendirerek tanımlamasını ve diğerlerinin var olduğu bir alanda konumlanmasını ifade etmektedir. Bu konumlandırma, bireyin özünü tanımlamasını, bir kimlik iddiasında bulunmasını ve sonuç olarak ben ile ben olmayan arasında bir ayrımın ortaya çıkarak çeşitlilik boyutlarının gelişmesini sağlamaktadır (Bilgin, 2007: 32-165).

Kimliği şekillendiren ve insanı diğerlerinden ayıran çeşitlilik kategorileri; demografik çeşitlilik (cinsiyet, ırk, cinsel yönelim vb.), deneyimsel çeşitlilik (ilgi alanları, hobiler ve yetenekler) ve bilişsel çeşitlilik (sorunlara yaklaşımlar ve olaylara dair düşünceler) olmak üzere üç türde incelenmektedir. Bu üç tür kimlik yapısı, çeşitlilik kategorileri ve boyutlarını biçimlendirmektedir (De Anca ve Aragón, 2018).

Çeşitlilik kategori ve boyutlarını biçimlendiren bu yapıya göre, bütün insanlar, insanlığın temel değerlerini paylaşırken aynı zamanda birbirlerinden farklılaşmakta, benzersizliklerini ve kimliklerini koruyarak yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadır. Farklılıkların nedeni ise insanları bireyler ve gruplar olarak ayıran ve farklılaştıran biyolojik, çevresel, fiziksel ve kültürel unsurlardır (Sürgevil- Dalkılıç, 2022: 10). Çeşitliliğin boyutlarını anlamak için genellikle iki paradigma kullanılmaktadır. İlki, çeşitlilik türlerinin tanımlandığı ve ölçüldüğü faktörler yaklaşımı, ikincisi ise grup içindeki azınlık- çoğunluk oranına göre açıklamaların geliştiği oranlar yaklaşımıdır (Mannix ve Neale, 2005: 35).

Çeşitlilik boyutları ve kategorilerinin açıklanması ve incelenmesi, insanların bireyler ve gruplar arasında hangi özellikler dikkate alınarak farklılaştığını, benzersizlerini koruduğunu gösterecek bir alternatif sunmaktadır.

2.1.1. Faktör Yaklaşımı

Faktör yaklaşımı, iki kategorili çeşitlilik yaklaşımı ve çok faktörlü çeşitlilik yaklaşımı olmak üzere iki yaklaşım biçimiyle açıklanmaktadır.

2.1.1.1. İki Kategorili Çeşitlilik Yaklaşımı

İki kategorili çeşitlilik yaklaşımı, gözlemlenen ve gözlemlenemeyen çeşitlilik türlerini dikkate alarak çeşitliliği, birincil ve ikincil boyut olarak sınıflandırmaktadır.

Birincil ve ikincil çeşitlilik boyutu, insanların gerçekte kim olduklarını anlamalarını sağlayan bir yapıyı ifade etmektedir. Öncelikle birincil boyut, yaşamın her aşamasında güçlü ve sürekli etkiler yaratan, farklı kimliklerin temelini oluşturan ve her bireyde temel olarak mevcut, gözlemlenen çeşitlilik türlerine ilişkin özellikleri içermektedir. Birincil boyut genel olarak, demografik çeşitlilik özellikleri olan; yaş, etnik köken, ırk, fiziksel özellikler/engellilik, cinsiyet ve cinsel yönelim gibi gözlenebilir çeşitlilik türlerini içeren ve insanları farklılaştıran ya da benzer niteliklere dahil eden bir yaklaşımı ifade etmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 35-36). Ancak insanları farklılaştıran ya da benzer niteliklerin varlığını ifade eden bu çeşitlilik boyutu, gözlenebilir niteliklerin kalıplaşmış yargılarına ve yanlış anlamalara zemin hazırlayabilir (Thomas, 2017: 4). Bu sebeple çeşitliliği, bireyin yalnızca gözlenebilir özellikleri kapsamında değerlendirmek, yetersiz bir açıklamaya neden olacaktır. İkincil çeşitlilik boyutu, bireyin gözlemlenemeyen özelliklerine odaklanarak, çeşitlilik yaklaşımına farklı bir bakış açısı oluşturmaktadır.

İkincil çeşitlilik boyutu, bireyin sahip olduğu iletişim tarzı, eğitim seviyesi, coğrafi konumu, gelir düzeyi, medeni durumu, ebeveynlik durumu, dini inançlar ve iş deneyimi gibi gözlemlenemeyen özellikleri içermektedir (Hubbard, 2004: 30-31). Ayrıca bireylerin düşüncelerini ve problemlere karşı yaklaşımlarını içeren bilişsel çeşitlilik de gözlemlenemeyen özelliklere dahil olduğundan ikincil çeşitlilik boyutu olarak tanımlanmaktadır (Point ve Singh, 2003: 751). Buna göre belirli kimlik özellikleri, kültürel farklılıklar ve bilişsel farklılıkları temsil edilen çeşitlik türleri, iki kategorili çeşitlilik yaklaşımına göre gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen farklılık boyutlarıyla açıklanmaktadır (Roberson, 2006: 214).

İkincil çeşitlilik boyutu, gözlemlenemeyen, daha yüzeysel farklılıkları veya gözlemlenebilir farklılıkların ilişkilendirildiği perspektifleri, varsayımları ve nedensel inançları kapsamakta ve farklılıkları oluşturan perspektiflerin, varsayımların ve nedensel inançların varlığını ve ayrımını dikkate almaktadır. Bu ayrım, insanlar arasındaki farklılıkların görünür olmasına bu farklılıkların önyargılar ve stereotiplerden kaynaklanan tepkileri uyandırma olasılığına dayanmaktadır (Milliken ve Martins, 1996: 404).

Bu nedenle grup üyelerinin tutumları, inançları ve değerleri arasında var olan ilişkiler, gözlemlenemeyen çeşitlilik biçimleri olarak açıklanmakta, yüzeysel ya da gözlemlenebilen çeşitliliklere göre yorumlamaya tabi, daha değişken bir yapıyı ifade etmektedir (Jackson vd. 1995: 217). Ayrıca bu süreçte

homojen yapıların varlığında farklı gerçekliklere dayalı bilgi edinimi mümkün olmadığından, çeşitlilik bilincinin gelişmesi için sosyal yapı içinde bireylerin farklılıklarını teşvik etmek önemli görülmektedir. Bu tür etkileşimler, bireylerin ve sosyal grupların değişiminde önemli bir rol oynamakta ve bir yol haritası oluşturmaktadır (Tasa, 2022: 45).

İki kategorili çeşitlilik yaklaşımı genellikle tek bir odak noktasına ve karakteristik olarak işlevselleştirilen sınırlı sayıda değişkenin ölçümüne dayanmaktadır. Bu sınırlamayı aşmanın yolu da çeşitliliği çok yönlü bir kavram olarak ölçmektir.

2.1.1.2. Çok Faktörlü Çeşitlilik Yaklaşımı

Çok faktörlü çeşitlilik yaklaşımında çeşitlilik, bir dizi nitelik veya profil açısından kavramsallaştırılmaktadır. Bu nedenle, çok faktörlü çeşitli yaklaşımlar, çeşitli kategori kümelerinden ve bunların etkileşimlerinden yararlanmaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 36).

Tablo 1. Kategoriler ve Çeşitlilik Türleri

Çeşitlilik Kategorileri	Çeşitlilik Türleri
Sosyal Kategori Farklılıkları	İrk, Etnik Köken, Cinsiyet, Yaş, Din, Cinsel Yönelim, Fiziksel Yeterlilik
Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Eğitim, İşlevsel Bilgi, Bilgi/Uzmanlık, Gelişim, Deneyim, Yetenekler
Kişilik Farklılıkları	Biliş Tarzı, Duygusal Yapı, Motivasyon Faktörleri
Örgütsel Statü veya Konum Farklılıkları	Hizmet Süresi, Unvan
Sosyal Yapı ve Grup İlişkilerindeki Farklılıklar	İşle İlgili Bağlar, Dostluk Bağları, Topluluk Bağları, Grup İçi Üyelikler
Değer ve İnanç Farklılıkları	Kültürel Geçmiş, İdeolojik İnançlar

Kaynakça: (Mannix ve Neale, 2005: 37).

Çok faktörlü çeşitlilik kategorilerinde yer alan sosyal kategori farklılığı, grup üyeleri arasındaki; ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, din, cinsel yönelim ve fiziksel yeterlilik özelliklerine odaklanarak, demografik çeşitlilik türlerini ifade etmektedir. Bilgi ve beceri farklılığı kategorisi de üyelerin getirdikleri bilgi temelleri ve bakış açıları arasındaki özelliklerle şekillenmektedir. Eğitim, işlevsel bilgi, bilgi/uzmanlık, gelişim, deneyim ve yetenekler gibi çeşitlilik türleri, bu farklılıkların bir parçası olmaktadır. Çeşitlilik kategorilerinde yer alan kişilik farklılıkları ise gözlemlenemeyen farklılık boyutlarını içeren biliş tarzı, duygusal yapı, motivasyon faktörleri gibi özellikler, çeşitliliğin bu kategorideki türlerini oluşturmaktadır. Örgütsel statü veya konum farklılıkları kategorisi de hizmet süresi ve unvan üzerinde duran çeşitlilik türlerini içermekte ve bireyin grup üyeleri arasındaki farklılığını bu türlerle ifade edilmesini sağlamaktadır.

Sosyal yapı ve grup ilişkilerindeki farklılıklar, gözlemlenemeyen farklılık boyutları ekseninde işle ilgili bağlar, dostluk bağları, topluluk bağları, grup içi üyelikler gibi türleri kapsamaktadır.

Çeşitlilik türlerinden kültürel geçmiş ve ideolojik inanç farklılıklarını içeren değer ve inanç farklılığında ise grup üyelerinin görev, hedef ve misyonlarının farklı görüşler çerçevesinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Jehn, Northcraft ve Neale 1999: 741). Değer farklılıklarında grup üyelerinin bilgileri, sözlü ve sözsüz davranış kalıpları aracılığıyla iletilmekte ve uzun süreli bireyselleştirilmiş etkileşime bağlı bilgi toplama yöntemi, öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Harrison, Price ve Bell 1998: 98).

Ancak bu süreçte farklı özelliklere sahip insanların değerleri, inançları veya dünya görüşleri gibi faktörlerin iletişim davranışlarıyla anlaşmazlıklara veya çatışmalara yol açabileceği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Grup düzeyindeki farklılıklarda gruplararası süreçlerin görünüşe dayalı olarak atfedilebileceği veya iletişim yoluyla yaşanabileceği görülmektedir. Bu nedenle çeşitlilik, kültürel gruplar arasında potansiyel davranışsal farklılıklara, kimlik farklılıklarına ve boyutlarına yol açan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Larkey, 1996: 298).

Kimlik farklılıklarını ve boyutlarını ifade eden çeşitlilik, kişinin kendini tanımlamasında, algılanma, muamele edilme şeklinde ve diğer insanlarla etkileşiminde belirgin bir rol oynamaktadır. Genellikle azınlıkta olan veya kimlik boyutu bakımından daha az güç ve ayrıcalıklara sahip olan bireyler, kimlik boyutlarının belirli yönleri hakkında daha fazla farkındalığa sahip olmaktadır (Morukian, 2022: 21).

Bununla birlikte, insanların birden fazla kimliği bulunsa da bazı kimlikler belirli bağlamlarda diğerlerinden daha belirgin hale gelmektedir. Bu durumda sosyal sınıflandırmalar kaçınılmazken, iç grup ile dış grup arasındaki ayrım devam etmektedir. Dış grup üyeleri, daha güçlü olan iç grup tarafından öteki olarak sınıflandırılmaktadır. İnsanlar, özellikle organizasyonel ortamlarda, bu sınıflandırmalar aracılığıyla diğerlerini stereotipleştirme eğiliminde olurken, iç grup üyelerinin performansı ile ilgili artan algılar, kalıcı etkilere yol açabilmektedir (Schein ve Mueller, 1992: 440).

Kimlik farklılıkları aynı zamanda tek bir sosyal sistemde kültürel öneme sahip tamamen farklı gruplara bağlı insanların belirli sistemde temsil edilmesi anlamına gelmektedir. Çoğunluk grup ve bir dizi azınlık grup bakımından karakterize edilen sistemde çoğunluk grup, en kapsamlı grup anlamına gelirken, azınlık grup çoğunluk gruba kıyasla sosyal sistemde daha az üyenin temsil edildiği grup olarak tanımlanmaktadır (Cox, 1993: 20-21). Bu ekseninde birincil çeşitlilik boyutu olan sosyal kategori ve kimlik farklılıkları, çoğunluk gruba mensup olmayan bireyler üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Ancak

fonksiyonel altyapı, eğitim veya kişilikteki farklılıklar gibi gözlemlenemeyen ikincil çeşitlilik boyutları, genellikle performanstaki olumlu etkilerle ilişkilendirilmektedir. Bu etkilerdeki sosyal entegrasyon da iletişim, iş birliği ve çatışma gibi potansiyel araçlar vasıtasıyla açıklanmaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 31-32).

Çeşitliliğin sosyal olarak inşa edilen bir konu olduğu, farklı sosyal yapı ve kültürlerden gelen insanların iletişim ve iş birliği konusunda zorluklarla karşılaşabileceği vurgulanmaktadır. Farklı gruplar arasında iletişim ve iş birliğini geliştirmek için kişilerarası ve kültürlerarası anlayışın kullanılması ve çeşitlilik kategorileri dahilinde çalışmaların devam etmesi, çeşitlilik anlayışının gelişimini sağlayacaktır (Point ve Singh, 2003: 752).

Buna göre çok faktörlü çeşitlilik yaklaşımı, bireyleri ve grup üyelerini tek bir odak noktasına ve sınırlı sayıdaki karakteristik çeşitlilik türlerine hapsedmemektedir. Bu yaklaşımda gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen çeşitlilik türleri birarada incelenerek, çeşitlilik türleri arasındaki ilişkiler hakkında bilgiler sağlanmaktadır. Ayrıca farklı sosyal yapı ve kültürden gelen birey veya grup üyelerinin varlığı ve çeşitlilik türleri, bu yaklaşımda vurgulanmaktadır. Ancak çeşitlilik türlerinin kimlik farklılıklarını oluşturma gücü, çoğunluk grubun azınlık grubu silikleştirmesine zemin hazırlayabilmektedir. Azınlık grubunun sosyal sistemde çoğunluk gruba kıyasla daha az üye ile temsil edilmesi, azınlık grubuna tehdit oluşturabilmektedir.

2.1.2. Oranlar Yaklaşımı

Çeşitliliğin boyutlarını anlamak için önemli olan ikinci paradigma, çoğunluk ve azınlık oranlarına odaklanarak açıklamaların gerçekleştiği oranlar yaklaşımıdır. Bu eksende demografik olarak farklı gruplar arasındaki ilişkilerin kalite oranlarının rolüne odaklanan Blau'nun *Eşitsizlik ve Heterojenlik* (1977) çalışması, heterojen gruplarda artan etkileşimin ve ilişkilerin kalitesini geliştireceğini belirtmektedir (Pettigrew, 1982 aktaran Mannix ve Neale, 2005: 37).

Kanter ise *Organizasyonun Kadın ve Erkekleri* (Men and Women of the Corporation) (1977) adlı eserinde, organizasyonların erkekleri ve kadınları, davranışın fırsat yapısından, kaynakları harekete geçirme gücünden ve çeşitli pozisyonlardaki farklı türden insanların orantısız dağılımından nasıl etkilendiğine odaklanmaktadır. Farklı türden insanların dağılımı ve yapısal faktörlerin pek çok insanın potansiyelini bastırdığı ve onları ilerleme veya isteklerini gerçekleştirme konusunda neredeyse güçsüz bıraktığı gözlemlenmektedir. Buna göre, organizasyonların insanları güçlendirecek ve onları daha üretken ve yenilikçi hale getirecek kültürleri nasıl yaratabilecekleri üzerine çalışmalar önerilmektedir (Puffer, 2004: 92).

Oransal yaklaşım, azınlık grup üyelerinin yüzdesine bağlı olarak dört grupta incelenmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 37):

Tablo 2. Azınlık Grup Üyelerinin Yüzdesine Bağlı Grup Türleri

Tek tip gruplar	Bütün üyelerin benzer dış statüyü paylaşmasını ifade etmektedir. Bu duruma sadece erkeklerin yer aldığı bir grup örnek gösterilebilir.
Çarpık gruplar	Bu tür gruplarda azınlık üyeleri, grubun %1 ile %15' ini oluşturmaktadır.
Eğik gruplar	Bu tür gruplarda da azınlık oranı %15 ile %35 arasında değişmektedir.
Dengeli gruplar	Azınlık ve çoğunluk grup üyeleri, yaklaşık eşitliğe ulaşmaktadır. Azınlık grup, %35'ten %65'e kadar değişmektedir.

Kaynak: (Mannix ve Neale, 2005: 37).

Tek tip gruplar, tüm grup üyelerinin oransal olarak tek bir çeşitlilik türüne ait olmasını ifade etmektedir. Çarpık gruplar, grup üyelerinde bulunan azınlık oranının en düşük yüzeyde olduğunu gösteren grup türüdür. Bu grup türü, azınlık olarak atfedilen bireylerin sembolik olarak organizasyonda yer aldığı fikrini açığa çıkarmaktadır. Eğik grup türlerinde azınlık grup üyelerinin tek tip ve çarpık gruplara göre oranları daha yüksektir. Dengeli grup türlerinde ise çoğunluk ve azınlık grup çoğunluğunun eşit şekilde dağıldığı görülmektedir.

Buna göre, oranlar yaklaşımı azınlık grubun çoğunluk oranına odaklanarak çeşitliliğe alternatif bir boyut ve yaklaşım sunmaktadır. Ancak azınlık grubuna ait tek bir çeşitlilik türü üzerinden oransal değerlerin belirlenmesi, diğer çeşitlilik türlerine sahip bireylerin dışarıda bırakılacağı bir düzen yaratabilir. Örneğin; cinsiyet ya da ırk gibi tek bir çeşitlilik türünün oransal değerine odaklanmak, birden fazla çeşitlilik türünün bir arada var olabileceği düşüncesine yani kesişimsellik anlayışına ters düşebilir.

Bireylerin sahip olduğu çeşitlilik boyutları ve çeşitlilik türleri, çeşitlilik fikrinin gelişiminde dikkate alınan bir düzen formudur. Çeşitlilik odağını genişletmek için çeşitlilik türlerini kişilerarası farklılıklarla ilişkilendirerek, kişinin grup üyeleri arasında etkin konumda olmasını sağlayacak bir yapının gerekliliğiyle karşılaşılmaktadır. Kapsayıcılık fikri de bu yapının oluşmasını sağlayacak bir düzen sunmaktadır. Kapsayıcılık, bireylerin bilgi ve kaynaklara erişebilme, çalışma gruplarına katılabilme ve karar alma süreçlerini etkileme becerisine sahip olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Mor Barak ve Cherin, 1998: 48).

Kapsayıcılık, bireylerin kendilerini kritik örgütsel süreçlerin bir parçası olarak hissetme derecesine odaklanarak, bir kişinin bir kuruluşa tam ve etkili bir şekilde katkıda bulunma yeteneğini de temsil etmektedir. Kapsayıcılık fikriyle katılımcı bir atmosfer yaratmak, yalnızca çeşitliliğe değer verme taahhüdünde bulunmak yerine adalet, yetkilendirme, açıklık ve dahil olmak üzere birçok cephede değişiklik gerektirirken çeşitlilik girişimlerini de desteklemektedir (Ely ve Meyerson, 1994).

Bu noktada çeşitlilik ve kapsayıcılığı bir arada düşünmek, bireyin çeşitlilik boyutlarının ve türlerinin değerli kılındığını, farklılıkların bir arada var olabildiğini, bilgi ve beceri farklılıklarının karara dahil olma açısından dikkate alındığını göstermektedir.

2.2. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yaklaşımının Bir Aradalığı

Küresel çağda bireyler, birçok çeşitlilik boyutu ve çeşitlilik türlerine göre farklılaştırılarak alt gruplara ayrılmaktadır. Her bir alt grup, sosyal kimliğin önemli bir kaynağı olabilecek ortak kimlik ve grup üyeliği için bir temel oluşturmaktadır. Ayrıca bu farklılaşmaların çoğu, bireylerin bir boyutta ortak bir grup içi üyeliği paylaşıırken, başka bir boyutta farklı kategorilere ait olmaları anlamında kesişen nitelikleri içermekte ve kişinin sosyal dünyasının tek bir iç grup- dış grup ayırımına indirgenme olasılığını azaltma potansiyeline sahiptir. Ancak bu tür kesişen grup üyelikleri, grup içi önyargıyı ve gruplar arası ayrımcılığı azaltmak için tek başına yeterli olmamaktadır (Brewer, 2010: 11-12).

Bu durumda benzerlikler özelindeki çeşitliliğin, görünür farklılıklar anlamında kullanılması ve farklılıkların bastırılması gerektiğine dair varsayımlar, farklılıklarını ifade edemeyen insanların kurum ya da toplum içinde potansiyel sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Kapsayıcılık ise farklı kimlik gruplarındaki bireylerin benzersiz konumlarını ifade ederken, farklılıkların değerli kaynaklar olarak kabul edildiği aşamada bireysel ve grup çeşitliliklerinin bastırılmasına engel olmaktadır (Miller, 1998: 151).

Bireysel ve grup çeşitliliklerinin bastırılmasında engelleyici güç olan kapsayıcılığın tanımı, Leary ve Downs (1995) tarafından öne sürülen sosyometre modeline göre, bireysel ve grup farklılıkları çerçevesinde benlik saygısının, insanların çevrelerinden kendilerine yönelik dahil olma veya dışlanma tepkilerini izlemelerine olanak tanıyan psikolojik bir ölçü veya sosyometre olarak kabul edilmektedir (Mor Barak ve Cherin, 1998: 49).

Buna göre, insanların doğuştan gelen *ait olma ihtiyacı* ile davranışlarının büyük bir kısmı, sosyal bağları güçlendirme ve diğer kişilerin gözünden düşme olasılığını en aza indirme girişimleri olarak kavramsallaştırılmaktadır. Kişilerin dahil edilmesi ve kapsayıcı bir düzende yer alması, başkalarının tepkilerini izlemeye yönelik bir sistem gerektirmektedir. Bu durum, sosyal çevrenin onaylamama, reddetme veya dışlamayı gösteren işaretleri izleyen ve olumsuz duygusal tepkiler yoluyla kişiyi uyanan bir sosyometre işlevi görmektedir. Bu sistem, nispeten bilinçsiz bir düzeyde işleyerek, diğer bilgilerin bilinçli olarak işlenmesine izin verirken, insanların sosyal çevrelerini bilinçli olarak gözlemlemediklerini ancak olumsuz düşüncelere hızla uyum sağladıklarını da açıklamaktadır (Leary ve Downs, 1995: 129).

Ayrıca kapsayıcılık, kişilerarası çatışmalar, duyulmama, tanınmama ve değer verilmeme deneyimlerinin yanı sıra, bireylerin kendilerine özgü bilgi ve deneyimlerinden yararlanılmama, en yüksek potansiyellerini ortaya koyamama ve organizasyon içinde ilerlemede engellerle karşılaşma durumuna engel olmak için önemli bir stratejidir. Kapsayıcılık stratejisinin benimsenmediği kurumsal ve toplumsal yapılar, çeşitlilik potansiyelinin hayata geçirilmesini teşvik etmemekte ve farklı geçmişlere sahip yetenekli kişilerin elde tutulmasına engel olmaktadır (Pless ve Maak, 2004: 130).

Kapsayıcılık, çeşitlilik konusunda güçlü bir bakış açısını temsil etmektedir. Mor Barak vd. (2016), tarafından yapılan bir meta-analizde, insani hizmet organizasyonlarında kapsayıcılığı teşvik eden yönetim çabalarının sürekli olarak olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu, çeşitliliğin ise tek başına hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Bernstein, Bulger, Salipante ve Weisinger, 2020: 397). Özellikle kapsayıcı ortamı yaratmayı amaçlayan çeşitlilik yönetimi çabalarının, iş tatmini, yaratıcılık ve memnuniyet gibi çeşitliliğin olumlu sonuçlarını teşvik etmede etkili olabileceği, aynı zamanda güvensizlik ve iletişim eksikliği gibi negatif sonuçları azaltabileceği de iddia edilmektedir (Mor Barak, vd., 2016: 4).

Bu nedenle çeşitlilik yönetimi, sadece ticari ve toplumsal kuruluşların kendisini değil, aynı zamanda çevresini oluşturan daha büyük sistemleri kapsayacak şekilde genişletilmelidir. Kapsayıcı kurumsal politikalar ve eylemler, bireysel çalışanlardan iş organizasyonuna ve daha geniş topluluğa kadar tüm sistem düzeylerinde fayda sağlama alternatifi yakalamaktadır. Kapsayıcı yönetim, kendi iş gücünün çeşitliliğini kabul eden ve kullanan değil, aynı zamanda topluluk içinde de aktif olan, devlet programlarına da katılan bir çalışma organizasyonunu ifade etmektedir (Mor Barak, 2000: 339- 340).

Buna ek olarak Nishii (2013), çeşitlilik temsiliinin baskın kültüre asimilasyon sağlamakla sınırlı olduğunu, kapsayıcılığın ise çok kültürlü organizasyonu karakterize ettiğini belirtmekte ve kapsayıcılığı bir kültür, bir ortam olarak görmekte ve bunu *katılım iklimi* kavramıyla açıklamaktadır. Bu kavrama göre bireyler, sadece tarihsel olarak güçlü kimlik gruplarının üyeleri değil, her kökenden bireye adil davranılan, insani olarak kim olduğuna göre değer verilen ve temel karar alma süreçlerine dahil edilen bir yapıda var olmaktadır (Bernstein, Bulger, Salipante ve Weisinger, 2020: 397).

Böylelikle kapsayıcı ortam yaratımı, temsil çeşitliliğinin artırılmasına dayanarak, adil insan kaynakları uygulamalarından daha fazlasını içermeli ve etkileşim kalıplarında değişikliklere zemin oluşturmalıdır. Bu bilinç, çeşitliliklerin entegrasyonu ve kişilerarası entegrasyonunun önemini vurgulamaktadır. Entegrasyonla birlikte, bireylerin kendi benlik kavramlarının veya çoklu kimliklerinin (kesişimselliğin) temel yönlerini harekete

geçirebilecekleri ve bunlara katılabilecekleri kolektif beklentilerin ve normların önemi artırılmaktadır (Nishii, 2013: 1756). Bu süreç, kültürleşme modelinin unsurlarını yansıtarak, kolektif ve bireysel davranışların benzer hale geldiği kültürel veya davranışsal asimilasyon ve baskın olmayan grupların, toplumun sosyal ve ekonomik sistemlerine katıldığı yapısal asimilasyonu tanımlamaktadır. Ayrıca bireylerin kendi kültürel kimliklerini muhafaza ettiği bütünleştirici ortamlarla toplumun değer ve normlarına uyum sağlayan asimilasyoncu ortamlar arasındaki farklılıklara odaklanılmaktadır (Berry, 1984: 12-13).

Kapsayıcılık yaklaşımını eylemlerine yansıtan kapsayıcı örgüt iklimlerinde ise baskın varsayımların ve kabullerin sorgulanması teşvik edilirken, bireylerin bakış açılarını serbestçe paylaşabildiği ve fikirlerini dile getirebildiği bir ortam yaratılmaktadır. Böylelikle örgütsel sessizlik ve değişime direncin önüne geçilirken, daha kapsayıcı, açık bir iletişim ortamı yaratılarak, bireylerin potansiyellerini ortaya koymaları, örgüte değer katmaları sağlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Bu nedenle örgütsel yapılar, bireylerin tüm yetenek kullanmalarının önündeki engelleri kaldırmaya yönelik kapsamlı programlar ve girişimlere güvenmeye başlamaktadır. Bu programlar, çalışan katılımı, iletişim stratejileri ve topluluk ilişkileri gibi unsurları içermekte ve çalışanların beceri ve yeterliliklerinin tam olarak değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Dolayısıyla, bazı kuruluşlar, çeşitliliğin yönetimine kapsamlı bir yaklaşım sunarak, kapsayıcılığı dikkate almakta ve karar alma süreçlerinde de stereotiplerin ve önyargıların azaltılmasını hedeflemektedir (Wentling ve Palma-Rivas, 2000: 183).

Bu çerçevede fırsat eşitliği ilkesini benimseyen ülkeler ve kuruluşlar için çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi çabalarına yatırım yapmanın nedeni, ahlaki ve etik açıdan bu çabanın önem taşımasıdır. Ayrıca çeşitlilik ve kapsayıcılığı benimseyen kuruluşların, sosyal adaletin teşvik edilmesi ve toplumun dezavantajlı üyeleri için ekonomik fırsatların iyileştirilmesi gibi sosyal sorumluluk hedeflerini de stratejilerine dahil etmeleri gerekmektedir (Cox, 1993: 27). Kuruluşların, bireysel farklılıkları onaylayan ve çalışma ortamına çeşitli katkıları teşvik eden bir kültür oluşturması ve kapsayıcı örgütler olmak için çaba göstermeleri önemlidir. Kurumların bu yöndeki çabaları, kapsayıcı işyeri için değer temelli model aracılığıyla incelenmektedir (Mor Barak, 2000: 342).

	Değer Sistemi		
	Sistem Düzeyi	Dışlama	Kapsayıcılık
	Mikro		
Organizasyonlarda kapsayıcılık ve farklılıklar	Bireyler, gruplar ve organizasyonlar	Önceden belirlenmiş kurumsal değer ve normlara uygunluk	Çoğulcu, birlikte gelişen organizasyon kültürü
Kapsayıcılık ve kurumsal- topluluk ilişkileri	Organizasyonlar ve toplum	Mali paydaşlara karşı özel sorumluluk Organizasyonel odaklanma	Topluluk sistemlerinin paydaş olarak tanınması Örgüt içi ve örgüt dışı faaliyet ve yapılara odaklama
Kapsayıcılık ve sosyal haklar programları	Devlet, hükümet	Çalışan yoksul insanlara tek kullanımlık emek muamelesi yapmak	Çalışan yoksul insanları potansiyel olarak istikrarlı ve yukarı doğru hareket eden bir işgücü olarak değerlendirmek
Küresel ekonomi ve kapsayıcılık	Uluslararası	Kültüre özgü Rekabete dayalı Milliyetçi odak	Çoğulcu İş birliği Odaklı Küresel ortak çıkarlara odaklı
	Makro		

Şekil 2. Kapsayıcı İşyeri- Değer Temelli Bir Model

Kaynak: (Mor Barak, 2000: 342).

Sunulan bu model, kuruluşların değer çerçevelerini dört farklı sistem düzeyinde ve kapsayıcılık-dışlama sürekliliği bağlamında incelemektedir. Özetle kurum içi ilişkiler düzeyinde dışlayıcı işyerleri, önceden belirlenmiş normlara uymaktadır. Kapsayıcı işyerleri de çoğulcu bir yaklaşım benimseyerek, kurumsal ve topluluk ilişkileri düzeyinde uygulamalar gerçekleştirmektedir. Buna ek olarak, dışlayıcı işyerleri finansal paydaşlara odaklanırken, kapsayıcı işyerlerinin hem içsel hem de dışsal sorumluluklara önem verdiği görülmektedir.

Kapsayıcılık ve sosyal haklar programları düzeyinde, dışlayıcı işyerleri sosyal yardım alan kişileri harcanabilir emek olarak görürken, kapsayıcı işyerleri onları destekleme ve işe alma konusunda daha duyarlıdır. Son olarak, kapsayıcı işyerleri küresel ekonomide kültürler arası işbirliği ve çoğulculuğa değer verirken, dışlayıcı işyerleri rekabetçi ve dar ulusal çıkarlara odaklanmaktadır (Mor Barak, 2000: 343).

Ancak kapsayıcılık sürecine dahil olma, ekonomik, kültürel ve sosyo-politik alanlarda var olan normal ilişkilerde ve uygulamalarda eşit güç ilişkilerini sağlayacak çok aşamalı bir katılım gerektirmektedir. Ülkelerin ve birçok uluslararası örgütün geliştirdiği eylem planları da tüm bireyleri kapsayan

bir yapı oluşturma konusunda kamu ve özel sektör kurumlarına rehberlik sağlamaktadır. Bu konuda en önemli referans noktası ise Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) olarak karşımıza çıkmaktadır (Tasa, 2022: 32). SKA'nın çıkış noktası olan sürdürülebilirlik yaklaşımı, çeşitlilik ve kapsayıcılık fikriyle entegre edildiğinde, ekonomik, kültürel ve sosyo-politik alanlardaki eşitlik ve güç ilişkilerini dengeleyecek bir süreç başlamaktadır.

2.3. Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Perspektifinde İncelemek

Sürdürülebilirlik terimi, 1980'li yıllardan itibaren geniş bir alanda kullanılmaya başlanmıştır. Köken olarak Latince *Sustinere* kelimesinden türeyen sürdürülebilirlik (Sustainability) terimi, sözlüklerde birçok anlamda yer alsa da genel anlamda, sürdürmek, sağlamak, devam ettirmek, desteklemek ve var olmak anlamlarında kullanılmaktadır (Onions, 1964: 2095).

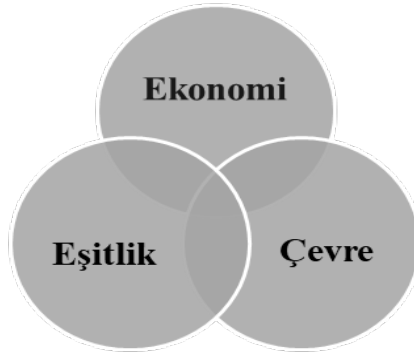
Sürdürülebilirlik olgusal olarak geleceğin yeteneklerinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik kalkınma faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (World Commission on Environment and Development 1987: 39). Bu tanım, sürdürülebilir kalkınmanın, mevcut nesillerin ihtiyaçlarını karşılarken, gelecek nesillerin de kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini korumayı amaçladığını göstermektedir.

Sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkış sebebi ise Sanayi Devrimi'nin ardından, üretim biçimlerindeki teknolojik yenilikler ve sanayileşen toplumlardaki hızlı ekonomik gelişmelerin zamanla üretimle eşdeğer olarak tüketim hızını da artırmasıdır. Bu durum, ham maddelerin bilinçsizce ve aşırı kullanılmasına neden olurken, doğal kaynakların da hızlı bir şekilde azalmasına yol açmıştır (Hatipler ve Köksalan, 2019: 172-173). Bu dönemde, ekonomik büyüme ve bireylerin yaşam standartlarının gelişimini hedefleyen yapılar, çevre konusunda artan bilinç doğrultusunda değişime uğramaya başlamıştır (Iacobucci, vd. 2020: 262). Bu durum ekseninde sürdürülebilirliğe yönelik kolektif bilinç oluşmaya başlamıştır.

Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environment Programme- UNEP) tarafından geliştirilen Dünya Koruma Stratejisi (The World Conservation Strategy- WCS) sürdürülebilirlik yaklaşımının gelişimi için önemli bir aşamadır. Bu aşamada Dünya Koruma Stratejisi (WCS), Uluslararası Doğal Kaynakları ve Doğayı Koruma Birliği (International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources-IUCN), Dünya Yabani Hayat Fonu (World Wildlife Fund- WWF) ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environment Programme- UNEP) tarafından hazırlanarak, 1980 yılında yayımlanmıştır. Strateji, canlı kaynakların korunmasına odaklı bir

yaklaşımı teşvik etmeyi ve bunun nasıl gerçekleştirilebileceğine dair politika rehberliği sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca koruma verimliliğini artırmak, koruma ve geliştirmeyi entegre etmek için gereken eylemi tanımlamaktadır (World Wildlife Fund., 1980: 2).

Ancak 1987 yılında, BM tarafından Ortak Geleceğimiz olarak da bilinen Brundtland Raporu'nda sürdürülebilirlik, çevre, ekonomi ve eşitlik olmak üzere birbiriyle eşit statüde üç temel unsurdan oluşan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Bu unsurlar, bazen üst üste yerleştirilmiş eş merkezli daireler veya kavramı ayakta tutan temeller olarak gösterilmiştir. Rapordaki temel iddia, sürdürülebilirliğin sadece çevre odaklı değil, çevrenin korunması, ekonomik büyüme ve kalkınmanın sürdürülmesi ile eşitliğin eş zamanlı olarak sağlanması hususunda mümkün olabileceğidir (Portney, 2015: 11).



Şekil 3. Sürdürülebilirliğin Örtüşen Üç Unsuru

Kaynak: (Portney, 2015: 12).

Bu kapsamlı yaklaşım, sürdürülebilirliğin çok yönlü doğasını yansıtmaktadır. Ekonomik faaliyetlerin, çevresel etkileri dikkate alınarak yürütülmesi, toplumsal eşitlik ve adaletin sağlanması, doğal kaynakların korunması gibi unsurlar, sürdürülebilirliğin temel bileşenleri olarak kabul edilmektedir. Böylece sürdürülebilirlik, salt çevresel değil, ekonomik ve sosyal boyutları da içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Akarçay, 2014: 2).

Sürdürülebilirliğin çevresel, ekonomik ve eşitlik unsurlarını destekleyecek, 26 Temmuz 2000'de yayımlanan BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne göre, sözleşmeye üye olan kurumlar eylemde bulunduğu ya da bulunacağı coğrafi konumda, inisiyatifin belirlediği 10 temel ilkeye uygun olarak hareket etmelidir. Bu ilkeler, insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında ortak bir anlayışı ve eylemi teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Hadi, 2023: 28; UN Global Compact Türkiye, 2023).

Bunun üzerine 2015 tarihinde BM, yoksullukla mücadele, çevre sorunlarına çözüm, eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele amacıyla 2030 tarihinde son bulacak bir yol haritası oluşturmuştur. Bu yol haritası, 17 ana hedef üzerine

kurulu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını (SKA) kapsamaktadır (UN Global Compact Türkiye, 2023).

Sürdürülebilir Kalkınma Amacı (SKA), OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development- Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü) ve OECD dışı ülkelerde çevresel sürdürülebilirlik, sosyal kapsayıcılık ve ekonomik kalkınma hedeflerini bütüncül olarak ele almaktadır (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2020: 36).

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ve eylemleri de şu şekildedir (Türkiye Cumhuriyeti (T.C.). Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020):

Tablo 3. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
SKA 1: Yoksulluğa Son	Yoksulluğun tüm biçimlerini her yerde sona erdirmek
SKA 2: Açlığa Son	Açlığı bitirmek, gıda güvenliğine ve iyi beslenmeye ulaşmak ve sürdürülebilir tarımı desteklemek
SKA 3: Sağlık ve Kaliteli Yaşam	Sağlıklı ve kaliteli yaşamı her yaşta güvence altına almak
SKA 4: Nitelikli Eğitim	Kapsayıcı ve hakkaniyete dayanan nitelikli eğitimi sağlamak ve herkes için yaşam boyu öğrenim fırsatlarını teşvik etmek
SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Cinsiyet eşitliğini sağlamak ve tüm kadınlar ile kız çocuklarını güçlendirmek
SKA 6: Temiz Su ve Sanitasyon	Herkes için erişilebilir su ve atık su hizmetlerini ve sürdürülebilir su yönetimini güvence altına almak
SKA 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji	Herkes için karşılanabilir, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye erişimi sağlamak
SKA 8: İnsana Yaraşır İş ve Ekonomik Büyüme	İstikrarlı, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, tam ve üretken istihdamı ve herkes için insana yakışır işleri desteklemek
SKA 9: Sanayi Yenilikçi ve Altyapı	Dayanıklı altyapılar tesis etmek, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayileşmeyi desteklemek ve yenilikçiliği güçlendirmek
SKA 10: Eşitsizliklerin Azaltılması	Ülke içinde ve arasında eşitsizlikleri azaltmak
SKA 11: Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar	Şehirleri ve insan yerleşimlerini kapsayıcı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir kılmak
SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim	Sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıplarını sağlamak
SKA 13: İklim Eylemi	İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele için acilen eyleme geçmek

SKA 14: Sualtı Yaşam	Sürdürülebilir kalkınma için okyanusları, denizleri ve deniz kaynaklarını korumak ve sürdürülebilir kullanmak
SKA 15: Karasal Yaşam	Karasal ekosistemleri korumak, iyileştirmek ve sürdürülebilir kullanımını desteklemek; sürdürülebilir orman yönetimini sağlamak; çölleşme ile mücadele etmek; arazi bozunumunu durdurmak ve tersine çevirmek; biyolojik çeşitlilik kaybını engellemek
SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar	Sürdürülebilir kalkınma için herkes adına adaletle erişimi sağlamak ve her düzeyde etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumlar oluşturmak
SKA 17: Hedefler İçin İş Birliği	Uygulama araçlarını güçlendirmek ve sürdürülebilir kalkınma için küresel ortaklığı canlandırmak

Kaynak: (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020).

Buna göre SKA'lar, sosyal, ekolojik ve ilişkisel kapsayıcılığın sağlanması için alan yaratmaktadır. SKA'lar, "kimseyi geride bırakmama ve en geri kalmışlara öncelik verme" (Gupta ve Vegelin, 2023: 116) taahhüdü, insan haklarına saygı ve sosyal adaletin sağlanması üzerine inşa edilmektedir.

Ayrıca SKA'lar, farklı gelişmişlik düzeyindeki ülkeleri dikkate alarak oluşturulsa da bu amaçlara ulaşmada iş dünyası önemli rol oynamaktadır. İş dünyasının sorumlu eylemleri, yeni iş modelleri, yatırımlar, yenilikçilik, teknoloji ve işbirliği girişimleri sayesinde SKA'ların başarılı uygulama alanı geliştirmesi mümkün hale gelmektedir (UN Global Compact Türkiye, 2023).

Bu süreçte kuruluşlar, sürdürülebilir bir yapı oluşturup etkinlik alanlarını genişletmek için çevresel, sosyal ve ekonomik entegrasyon sağlayacak ve rekabet ortamındaki rolünü değiştirecek girişimlere öncelik vermeye başlamıştır. Sürdürülebilirlik konusunda taahhütlerde ve girişimlerde bulunan kuruluşlar, çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışını sürdürülebilirlik çabalarıyla uyumlu hale getirerek, kaynakların daha odaklı kullanılmasını ve hedeflere ulaşma becerisinin artmasını sağlayacak girişimlerde bulunmaktadır. Çünkü çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının odak noktası; insanlar, gezegen, refah, eşitlik, barış ve ortaklıktır. SKA'larda yer alan maddeler, çeşitlilik ve kapsayıcılığın bu odağını destekler niteliktedir (O'Mara ve Richter, 2017: 8-9):

Tablo 4. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yaklaşımı Odaklı Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)	Eylemler
SKA 4: Nitelikli Eğitim	Kapsayıcı ve eşitlikçi, nitelikli eğitimi sağlamak ve herkes için yaşam boyu öğrenim fırsatlarını teşvik etmek
SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Cinsiyet eşitliğini sağlamak ve tüm kadınlar ile kız çocuklarını güçlendirmek
SKA 8: İnsana Yaraşır İş ve Ekonomik Büyüme	Sürdürülebilir, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, tam ve üretken istihdamı ve herkes için insana yakışır işleri desteklemek
SKA 9: Sanayi Yenilikçi ve Altyapı	Dayanıklı altyapılar tesis etmek, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayileşmeyi desteklemek ve yenilikçiliği güçlendirmek
SKA 10: Eşitsizliklerin Azaltılması	Ülkelerin içinde ve arasındaki eşitsizlikleri azaltmak
SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar	Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumlar tesis etmek, herkes için adalete erişimi sağlamak ve her düzeyde etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumlar oluşturmak

Kaynak: (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020).

Buna göre, sürdürülebilirlik çabalarının çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımı ile entegre ilerlemesi, tüm bireylerin ve kuruluşların çeşitlilik türü ve boyutu fark etmeksizin her bir bireyin biricikliğine odaklanarak, adil, eşit ve saygı ortamında var olmasını taahhüt etmektir. Özellikle taahhüt edilen bu konular, kaliteli eğitim, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, eşitsizliklerin azaltılması, toplumsal cinsiyet eşitliği, kapsayıcı sanayileşme, kapsayıcı toplumlar ve kurumları vurgulayan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı SKA'lar, eşitsizliğe ve sosyal dışlanmaya maruz kalan grupları kapsama konusunda önemli görülmektedir. Diğer hedeflerin tamamı ise SKA'nın temel taahhüdü olan, kimseyi geride bırakmama ilkesi kapsamında, sosyal kapsayıcılıkla doğrudan bağlantılıdır (Crisp ve Taket, 2020: 6).

Sürdürülebilirlik yaklaşımı ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarının, sosyal kapsayıcılık yaklaşımıyla bütüncül bir şekilde uygulama alanına dahil edilmesi, iki kavramsal çerçeveyi de güçlendiren bir yapı oluşturmaktadır. Ancak bu iki unsur birlikte işlendiğinde ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflerin dengeli bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olabilir.

2.4. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarında Sosyal Kapsayıcılık Anlayışı

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarında taahhüt edilen kimseyi geride bırakmama ilkesi, kapsayıcı politikalar aracılığıyla fırsat döngüsünün kapsamlı hale gelmesini, iyi yönetimle katılımcı karar verme mekanizmalarının hayata geçirilmesini ve toplumların sürdürülebilir ortamda işbirliğinde bulunmasını sağlamaktadır (Argüden, 2016: 8). Eşitsizliğe ve sosyal dışlanmaya maruz kalan kişiler, bu taahhüt sayesinde korumaya alınmaktadır.

Sosyal dışlanma, insanların deneyimlediği çoklu yoksunluk ve eşitsizlikleri, azalan katılım, tüketim, hareketlilik, erişim ve entegrasyon gibi karşılıklı pekiştirici etkilerin sonucu olan deneyimi anlamlandırmaya çalışmaktadır. Sosyal dışlama dili de marjinalleştirme, susturma, reddetme, tecrit etme, ayırma ve haklardan mahrum bırakma gibi dışlama mekanizmalarını ve işleyiş süreçlerini kabul etmektedir. Buna karşılık, sosyal bağlılığın dili ise bağlılığın mekanizması olarak; fırsat, eşitlik, adalet, vatandaşlık, ifade ve doğrulamayı tanımlar. Dışlamanın tersi olarak da kapsayıcılık, kapsama ve katılım kavramları hem teorik hem de politika oluşturma açısından incelenmektedir (Taket vd., 2009: 4).

Bu nedenle sosyal kapsayıcılığı teşvik etmek için sürdürülebilir politikaların geliştirilmesi önemli bir konudur. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), sosyal koruma tabanlı yaklaşımıyla, herkesin temel gelir güvenliği ve sosyal hizmetlere erişimini sağlamayı amaçlayan bütünleşmiş sosyal politikalar önermiştir. Bu yaklaşım, ulusal önceliklere ve kaynaklara göre belirlenen çeşitli sosyal transferler ve temel sosyal hizmetleri içermektedir. Buradaki amaç, hassas gruplar da dahil olmak üzere, tüm insanların yaşam döngüsü boyunca korunması ve güçlendirilmesidir. ILO'nun önerisi, evrensel standartlar belirlemekten ziyade, ülkelerin kendi ulusal ihtiyaçlarına ve kaynaklarına uygun sürdürülebilir politikalar geliştirmesini teşvik etmektedir (International Labour Office, 2011: 22).

Geliştirilecek politikaların tasarlanma ve uygulanma aşamasında, katılımın anlamı daha da derinleştirilerek dönüştürücü nitelikte bir anlayış geliştirilmelidir. Böylece, çeşitli paydaşların katılımına ve çeşitli perspektiflerin dikkate alınmasına olanak sağlanacaktır. Yaklaşım, karar alma süreçlerinde tanınma ve epistemik adaletin⁷ esas alınmasını gerektirerek, farklı grupların bilgi ve deneyimlerinin eşit değer gördüğü, ortak bir zeminin oluşturulduğu ve bir yapının inşa edildiği sistemi açıklamaktadır. Bu durumda, çeşitli sosyal, ekonomik ve kültürel bağlamlardaki farklılıkların gözetildiği ve bunlar arasında bütünleyici bağlantıların kurulduğu bir politika oluşturma süreci mümkün olacaktır. Böylece, daha kapsayıcı ve sürdürülebilir sosyal politikaların tasarlanması ve uygulanması sağlanabilecektir (Dutta, Azad ve Hussain, 2022: 60-61).

Bununla birlikte etkin yönetsel eylem için kapsayıcılık odaklı bir örgüt iklimi veya kültürünün geliştirilmesi önemli görülmektedir. Bu doğrultuda, grup ve organizasyon düzeylerinde sürdürülebilir uygulamaların hayata geçirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Uygulama teorisi, örgütlerin dinamik, heterojen ve gelişen bir kavram olduğu fikrini benimsemektedir (Nicolini, 2013: 8). Bu yaklaşım hem aktif aktörler olarak bireylere hem de yaşamları ve kültürleri

⁷ Epistemik Adalet: Bilginin üretimi, dağıtımı ve kullanımındaki eşitsizlikleri, hiyerarşileri ve ayrımcılıkları görünür kılarak, bunların dönüştürülmesini hedefleyen bir yaklaşımdır (Dutta, Azad ve Hussain, 2022: 60).

şekillendiren yapısal ve sistemik faktörlere odaklanmaktadır. Kısacası, örgütsel kapsayıcılığın geliştirilmesi için grup ve organizasyon düzeylerinde sürdürülebilir uygulamaların tasarlanması ve hayata geçirilmesi önerilmektedir. Bu, bireylerin yanı sıra, yapısal ve sistemik unsurların da dikkate alınması gerekliliğine işaret etmektedir (Ortner,1984: 144-145).

Uygulama teorisi, bir dizi birbiriyle bağlantılı unsurlardan oluşan rutinleşmiş davranış türlerini ifade etmektedir. Bedensel ve zihinsel etkinlik biçimleri, kullanılan nesneler, arka plan bilgisi, anlayış, bilgi, duygular ve motivasyonlar gibi çeşitli unsurlar, bir uygulamanın bütünleşik bir blok olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Uygulamalar, bireyler tarafından tekrar tekrar icra edilebilen modelleri temsil etmekte ve bireyler, bu uygulamaların taşıyıcıları olarak hareket ederken, yalnızca bedensel değil, zihinsel ve duygusal kalıpları üstlenmekte ve toplumsal olan zihinsel ya da söylemsel alanlara indirgemen, bütüncül pratikler çerçevesinde ele alınmaktadır (Reckwitz, 2002: 250).

Teorinin temel iddialarından biri, günlük eylemlerin sosyal yaşamın yapısal hatlarını inşa etmede sonuçsal olduğudur. Ayrıca, uygulama teorisi, genellikle ikili şekilde ele alınan zihin- beden, biliş- eylem, nesnel- öznel, bireysel-kurumsal, özgür irade- determinizm gibi kavramlar arasındaki doğal ilişkilerin tanınmasını gerekli kılmaktadır. Bölümlemiş ve kutuplaşmış kavramları yeniden tanımlama ve bütünleştirme yönünde kavramsal araçlar sunmaktadır. Böylece, ikiliklerin dinamik oluşumunu teorize etmek ve nesneci ikiz yanılığlardan kaçınmak mümkün hale gelmektedir (Feldman ve Orlikowski 2011: 1241).

Kapsayıcılık veya dışlama belirli uygulamalar tarafından biçimlendirilmekte ve tercih edilmektedir. Örgütlerdeki uygulamaların incelenmesi, gündelik etkileşimlerin dışlayıcı yapılara nasıl karşı koyabileceğini anlamak açısından önem kazanmaktadır. Uygulama teorisi de geleneksel kavramsal ikililiklerin ötesine geçerek, dinamik ilişkileri vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, kapsayıcılık çalışmalarına özgün bir teorik bakış açısı sunarak, gündelik pratiklerin sosyal yapılardaki rolünü kavramayı kolaylaştırabilir. Örgütsel uygulamaların analizi, dışlayıcı mekanizmaların dönüştürülmesi ve kapsayıcılığın desteklenmesi için çalışmalar gerçekleştirilmelidir (Bernstein, Bulger, Salipante ve Weisinger, 2020: 397). Örgütlerde gerçekleşen ya da gerçekleşmesi önerilen çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimini açıklamak, sosyal kapsayıcılık fikrini destekler nitelikte olacaktır.

2.5. Örgütlerde Çeşitlilik Odaklı Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi

Kapsayıcılık, bir kuruluşun ve kuruluşa mensup üyelerin, her türlü çeşitliliğe sahip insanlarla kurduğu bağlantıyı, gerçekleştirilen etkileşimi ve bunların ne derece etkin kullanıldığını göstermektedir. Kapsayıcılık, bireyin katılım deneyimini, bireysel ya da grup tecrübesini, belirli davranış kalıplarını, liderlik

anlayışını, kolektif norm ve uygulamaları, kişisel, örgütsel ya da toplumsal değerleri içermektedir. Kapsayıcı bir örgüt inşası da tüm bu unsurların bütüncül bir şekilde değerlendirilmesini ve birbirleriyle uyumlu hale getirilmesini gerekli kılmaktadır (Ferdman, 2013: 4).

Kapsayıcı örgüt inşasında ise iş organizasyonlarındaki kapsayıcılık yaklaşımı çeşitlilikten ayrı düşünülemez. Çeşitlilik, örgütün kendi çalışanlarıyla olan ilişkilerini yansıtmanın yanı sıra organizasyon içindeki bireylerin ve grupların mikro sistem düzeyini de ifade etmektedir. Dışlayıcı bir örgüt yapısı, tüm çalışanların önceden belirlenmiş kurumsal değer ve normlara uyması gerektiği algısına dayanırken, kapsayıcı bir örgüt, karşılıklı saygıya ve farklı grupların eşit katkılarına dayanan çoğulcu bir değer çerçevesine sahip olmaktadır (Cox, 2001; Stevens, Plaut ve Sanchez-Burks, 2008; Shore vd., 2011).

Kapsayıcı bir örgüt, çalışanlarının endişe ve beklentilerini anlamak için, açık yönetim-çalışan ilişkileri ve çok yönlü iletişim yöntemlerinden yararlanmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların kurumsal karar alma süreçlerine ve informal iletişim ağlarına ne ölçüde dahil olduklarını algılamaları sağlanmaktadır. Böylece, çeşitliliği yalnızca temsil etmekle yetinmeyip, herkesin potansiyeline ulaşabildiği kapsayıcı bir iş ortamı oluşturulabilmek için eşdeğer düşünmek gerekmektedir (Mor Barak, 2016: 385).

Ayrıca bilginin açık erişimli olduğu, farklı fikirlerin değer gördüğü ve temel değer-vizyon bütünlüğünün kurumsal yapıda benimsendiği ortamlarda kapsayıcılık adına etkin sonuçlar elde edilmektedir. Kurumlarda ve toplumda konuların açıkça tartışılmasını ve sorgulanmasını sağlayacak kültür ve ortamın oluşturulması, kapsayıcı uygulamaların öncelikli hedefleri arasında yer almalıdır (Argüden, 2016: 8).

Buna göre örgütlerdeki kapsayıcılık anlayışı, bireylerin kendilerine ait benzersiz özellikleri ve değerli kimliklerinden vazgeçmek zorunda kalmadan, kuruluşların, grupların, liderlerin ve üyelerin, farklılıkların çeşitliliğine rağmen herkesin katılımına, katkısına, söz hakkına ve ait olma hissine imkân sağlayan pratikleri ve yaklaşımları geliştirme çabasını ifade etmektedir. Kapsayıcılık, farklı kültürel ve kimlik gruplarına izin verecek şekilde çeşitliliğin tanınmasını, takdir edilmesini ve bunlardan yararlanılmasını içermektedir (Ferdman, 2010).

Kapsayıcı uygulamalar, kuruluş veya çalışma grubundaki biz tanımını yeniden şekillendirmekte, herkesin sınırları yönetme, başarı için norm ve değerleri tanımlama konularında eşit söz hakkı ve dahil olma hakkını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, katılımı, bireylerin örgütsel kimliğini ve aidiyetini yeniden inşa eden, geleneksel dışlama mekanizmalarını dönüştüren bir kavram olarak ele alınmaktadır. Kapsayıcılık, herkesin katkı sağlama ve karar verme süreçlerine etkin biçimde dahil olduğu bir ortam yaratmayı hedeflemektedir (Ferdman ve Davidson, 2002a: 44- 45).

Kapsayıcılık, örgütsel yapıda etkili grup işleyişi oluşturmanın temeli olarak çalışanların değerli hissetmesini ve işyerinde sosyal kimliklerini ifade edebilmelerinin önemini vurgulamaktadır. Bu durum, kalite, iş zenginleştirme, iş motivasyonu ve örgütsel gelişim gibi alanlardaki çalışmalarla tutarlıdır. Çünkü çalışanların tüm yeteneklerini, çeşitliliklerini ve bakış açılarını kullanması, örgütsel hedeflere kendini adanması ve bunları başarması arasında benzer ilişkiler bulunmaktadır (Ferdman ve Davidson, 2002b: 80).

Ayrıca örgütlerin, stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ve çeşitliliği etkin kullanabilmesi için, kapsayıcı bir kurum kültürü ve çeşitli bir işgücüne duyulan ihtiyacın gerekçelerini net bir vizyonla kanıtlaması gerekmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel kültür değişimi zorunlu hale gelirken, bu değişimler, örgütlerin rekabetçi pazar sorunları, işgücü sorunları ve toplumsal sorunlar olmak üzere üç temel alanda sağlanmaktadır. Değişimin bu alanlardaki etkileri ve faydalarının anlaşılması, örgütlerde kapsayıcı bir yaklaşım geliştirebilmek için kritik öneme sahiptir (Miller, 1998: 153-154).

Örgütlerin rekabetçi pazar sorunları, çeşitli paydaşlarla etkili iş birlikleri kurma, hızlı ve kararlı şekilde değişen koşullara yanıt verme, farklı kültürlerle uygun ürünler ve pazarlama stratejileri geliştirme gibi hususları kapsamaktadır. *Örgütlerin işgücü sorunları* da verimliliği, ekip çalışması becerilerini, müşteri hizmetlerinin sürekliliğini, becerilerin korunmasını, eğitim ile personel alım maliyetlerini ve yenilik kapasitesini içermektedir. Son olarak, *toplumsal ve sosyal konular* ise işgücü ve pazarların sürekliliğinin sağlanması, sosyal ve çevresel sorumluluk, mevzuata ve yasal gerekliliklere uyum, iş-aile-yaşam dengesinin gözetilmesi gibi hususları kapsamaktadır (Miller, 1998: 154).

Kapsayıcılık çalışmalarının sürdürülebilir ve köklü yapısal değişikliklere odaklanması, çeşitlilik yönetim becerilerinin geliştirilmesini de gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik odağında çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışını örgütsel yapıya entegre eden örgütler, sosyal fayda yaratma açısından rakiplerinden ayrılmaktadır (Oğuz, 2023: 17). Dolayısıyla kapsayıcı örgüt yapısı, çeşitliliği dikkate alarak bireylerin kurum tarafından kabul edildiğini ve önemsendiğini hissedecek bir örgüt ortamının inşa edilmesiyle mümkündür (Özbilgin ve Erbil, 2022: 37). Kapsayıcı bir örgüt inşa etmede ise döngüsel iki aşamalı bir süreç bulunmaktadır.



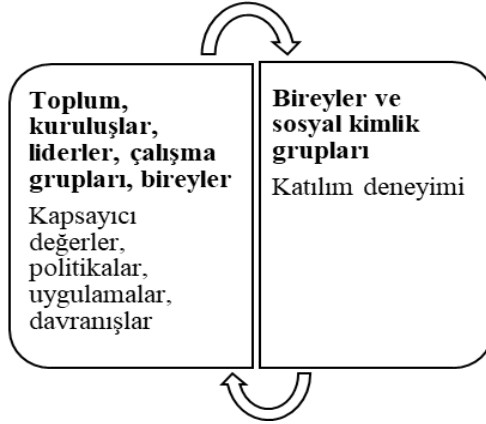
Şekil 4. Döngüsel İki Aşamalı Çeşitlilik ve Katılım Süreci

Kaynak: (Mor Barak ve Travis, 2009).

İlk aşamada, kuruluşlar daha çeşitli bir iş gücü istihdam etmeye odaklanmaktadır. İkinci aşamada ise bu çeşitliliği aktif bir şekilde yönetmeye dair adımlar atmaktadır. Buradaki amaç, işgücü katılımını artırarak ve örgütsel etkinliği teşvik ederek kapsayıcılığı güçlendirmektir (Mor Barak, 2015: 40). Dolayısıyla, kapsayıcı örgüt yapısı oluşturma çabaları, öncelikle çeşitli bir işgücü oluşturmayı hedeflerken, sonrasında bu çeşitliliğin örgüt içinde bütünleşmesi ve aktif katılımının sağlanmasına odaklanmaktadır. Bu iki aşamalı süreç, örgütlerin daha kapsayıcı bir yapıya ulaşmalarını mümkün kılmaktadır (Mor Barak, 2016: 363).

Ayrıca toplumsal ve örgütsel bağlamda gruplararası ilişkiler ve bütünleşme, hiyerarşik yapılar ve eşitsizlikler, kapsayıcılık dahilinde incelenmektedir. Bu süreçte toplumsal eşitsizliklerin ve sistematik ayrımcılığın üstesinden gelinmesine yönelik çeşitlilik girişimlerinde mevcut olan orijinal hedeflerin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu durum, katılımın organizasyonel çeşitliliğin kökenleriyle bağlantılı olduğunu ve katılım gücünün de bu ilişkiden kaynaklandığını göstermektedir (Ferdman, 2014: 9). Bireylerin ait olma ve benzersiz olma ihtiyaçlarının karşılanabildiği durumlarda katılımın varlığından söz edilmektedir. Bireysel deneyimlerde çoklu sosyal kimliklerin etkileşimi, yani kesişimselliği dikkate alınmanın önemi de vurgulanmaktadır (Shore vd., 2011: 1265; Ferdman, 1995).

Başka bir ifadeyle, birey deneyimlerini tek bir kimlikle değil, tüm kimliklerin benzersiz konfigürasyonu ile sergilemekte ve uygulamalar da kimlik yapılarının dinamik eksenine odaklanmaktadır. Bu nedenle kapsayıcılık, bireyin bulunduğu sosyal sistemle ilişkisine odaklanırken, her durumda yeniden yaratılan, dinamik ve birbirleriyle bağlantılı bir dizi süreci içermektedir (Ferdman ve Davidson, 2002b).



Şekil 5. Sistemik ve Dinamik Bir Süreç Olarak Katılım

Kaynak: (Ferdman, 2014: 15).

Kapsayıcılık, karşılıklı olarak güçlendirici ve dinamik sistemdeki katılım deneyimleriyle ilişkili, etkileşim halindeki yapılar, değerler, normlar, grup ve örgütsel iklimler, bireysel ve kolektif davranışlar dizisini gerekli kılan bir uygulamadır (Ferdman ve Davidson, 2002b: 83-84). Bireyler, gruplar, kuruluşlar ve hatta toplumlar, kapsayıcılığı destekleyen değerleri ve politikaları benimseyerek uygulamalar gerçekleştirmektedir. Uygulamalar, bireysel ve kolektif katılım deneyimleriyle sonuçlandığında, bu yaklaşımların kapsayıcı olduğu kabul edilmektedir. Bu durum, davranışların, politikaların ve uygulamaların yinelenen ve devam eden verimli bir döngü içinde organizasyonların kapsayıcı olduğuna dair güveni artırmaktadır (Ferdman, 2013: 17).

Kapsayıcı bir organizasyon, stratejilerini, çalışmalarını, yönetim ve işletim sistemlerini, temel değer ve normlarını başarı için şekillendirmektedir. Kapsayıcı organizasyonlar, tüm grup üyelerine adil davranılan, kendilerini ait hissettikleri, dahil ve eşit fırsatlara sahip oldukları, tüm örgütsel düzeylerde ve işlevlerde temsil edildikleri bir yapı oluşturmakla yükümlüdür (Holvino, vd., 2004: 249). Etkileşimin gerekli kılındığı kapsayıcılık ve çeşitlilik uygulamaları, tüm kurumun ortak adanmışlığını gerektiren, tek bir departmanın sorumluluğunda olamayacak kadar geniş ve kritik bir alan olma özelliği taşımaktadır (Oğuz, 2023: 17).

Bu nedenle çeşitliliği ve kapsayıcılığı, kurumsal stratejilere, hedeflere ve planlara entegre etmek gerekmektedir. Entegrasyon sürecinin çeşitlilik ve katılım uygulamalarının kurumsal planlar ve hedeflerle bütünleştirildiği, açık hedeflerle yönlendirildiği ve liderlik desteğiyle gerçekleştirildiği durumlarda etkin şekilde işlediği görülmektedir (Vohra ve Chari, 2015: 327-328). Kuruluşun temel belgelerinde ve politikalarında, işyerindeki çeşitlilik

ve kapsayıcılık taahhüdünün kuruluşun temel değerleri ve hedefleriyle nasıl ilişkilendirildiği açıkça vurgulanmalı, çeşitlilik ve kapsayıcılık taahhüdü tüm personele iletilirken, bunun neden önemli olduğu ve kuruluş için ne anlam ifade ettiği de belirtilmelidir. Ölçülebilir göstergeler kullanılarak, çeşitlilik ve katılımın kuruluşun yıllık performans- ilerleme incelemesinin bir parçası haline getirilmesi gibi unsurlar da önemli görülmektedir (Combinido, Henty ve Phillips, 2021: 3-4).

Kuruluşların politika oluşturma süreçleri, çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etme sorumluluğunu bireysel liderler ötesine taşıyabilmekte ve kurumsal bilgi ile hafızanın geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Ancak politikaların anlaşıldığı ve saygı duyulduğu durumlarda etkili olabileceği, politikaların sade ve olumlu dille, örneklerle, somut tanımlarla yazılması, politika hedeflerinin kuruluşun misyon, vizyon ve hedefleriyle uyumluluğunun gösterilmesi, taslak politikalara ilişkin personel geri bildirimlerinin alınması ve revizyon süreçlerinin şeffaf paylaşılması gibi unsurların etkin politika yapımı için önem taşıdığı vurgulanmaktadır (Nicholson ve Colgazier, 2020: 11).

Etkin bir çeşitlilik ve kapsayıcılık politikası için, üst yönetimin güçlü taahhüdü, politikanın kuruluşun stratejik hedef ve amaçlarıyla bütünleştirilmesi, ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmesi, farkındalık artırıcı eğitimler ile mentorluk programlarının uygulanması gibi unsurlar önemlidir. Böylelikle çeşitliliğin kuruluş kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelmesi ve bu değerlerin sürdürülebilir biçimde benimsenmesi sağlanabilmektedir.

2.6. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını Takip Eden Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikalarının Önemi ve Uygulama Aşaması

Çeşitlilik ve kapsayıcılık pratikleri, makro ölçekte sosyal adaletin gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir. Sosyal adalet, bir toplumu oluşturan tüm bireylere ve gruplara eşit ve adaletli bir şekilde davranılmasını, onların sosyo-ekonomik, eğitim ve kültürel olanaklardan tarafsız bir biçimde yararlanabilmesini ifade etmektedir.

Kurumların birçoğu yasal gerekliliklere uyum sağlamak amacıyla çeşitlilik bilincini benimsemiş olsa da değişen demografik yapı ve giderek çeşitlenen tüketici ihtiyaçlarını daha etkin karşılayabilmek için çeşitliliğin stratejik bir konsepte dönüştüğü görülmektedir. Bu durum, sosyal adalet ilkelerinin kurumlar tarafından benimsenmesi ve uygulamaya geçirilmesi yönünde önemli bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Özellikle ötekileştirilen ve azınlık olarak algılanan tüketicilerin ihtiyaçlarını anlayabilmek ve karşılayabilmek için kuruluşların çeşitli bir işgücüne sahip olması kritik önem taşımaktadır. İşgücündeki bu çeşitlilik, farklı bakış açılarını barındırarak problem çözme ve yaratıcılık kapasitesini artırıp kuruluşa rekabet avantajı sağlayabilmektedir

(Allen, vd., 2007: 20). Dahası gelişmiş pazar anlayışı ve daha etkin pazarlama kabiliyeti, yaratıcılık ve yenilik, problem çözme, yüksek organizasyonel esneklik, etkin karar verme ve genel olarak üstün kurumsal performans gibi faydalar sağlamaktadır (Cox, 1993; Cox ve Blake, 1991; Cox, 1991; Robinson ve Dechant, 1997; Carlozzi, 1999).

Böylelikle yasal ve ahlaki zorunlulukları değil, iş açısından sağladığı faydaları da göz önünde bulunduran kuruluşlar, çeşitli bir işgücüne sahip olmanın yenilik yapma, kar marjlarını artırma ve ürün-hizmet kalitesini yükseltme konusunda önemli bir avantaj sağladığına inanmaktadır. Nitekim araştırmalar, çalışma gruplarındaki sosyo-kültürel farklılıkların potansiyel çatışmalara yol açabileceğini, performans ve yenilikçilik açısından önemli kazanımlar elde edilebileceğini göstermektedir (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999: 1).

Çeşitlilik içeren kurumsal yapılar, geleneksel olarak azınlıklardan oluşan grupların temsil edilmesinin ötesinde, mümkün olduğunca farklı ırk, etnik köken, cinsiyet ve sosyal sınıf gibi unsurlardan oluşan bir ortam olarak algılanmaktadır. Ancak, çeşitliliğin yalnızca kişisel profillerdeki farklılıklarla sınırlı olmadığı aynı zamanda işe getirilen çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlar anlamına geldiği daha derin bir anlayışı gerektirmektedir (Allen, vd., 2007: 20).

Kurumlar, çeşitliliği yönetme çabalarında, kadınlar ve farklı etnik kökenden gelen çalışanları eşit fırsat ve adalet prensipleriyle kaynaştırma ya da onları belirli kimlik gruplarına yönelik işlere yönlendirerek müşterilerle ortak kimlik özellikleri üzerinden iletişim kurmalarını sağlama şeklinde iki temel yaklaşım sergilemektedir. Ancak yaklaşımdaki varsayım, çalışanların kendi kimliklerinden kaynaklanan temel erdemin müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak olduğu yönündedir ki bu sınırlı ve sınırlayıcı bir bakış açısı olup çeşitlilik çabalarına zarar verebilmektedir. Oysa çeşitliliği ve kapsayıcılığı benimseyen kurumlar, farklı kimlik gruplarının istihdamının ötesinde (Ely ve Thomas 1996: 1-2), örgütsel ve toplumsal düzeyde gruplararası ilişkileri inşa etme, önyargı ile ayrımcılığı azaltma potansiyeline sahip olup çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının gelişmesine imkân tanımaktadır (Tasa, 2022: 43).

Kurumlarda çeşitliliği artırmaya yönelik politikaların benimsenmesi, liderliğin yönlendirmesiyle, organizasyonu oluşturan insanların, yapının ve gerçekleştirilen görevlerin daha derin bir anlayışa ulaşmasını, farklı kimlik gruplarından değerlerin ve kurumsal uygulamaların içselleştirilmesini amaçlayan kapsamlı bir değişim sürecini gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik doğrultusunda organizasyonların çeşitliliği ve kapsayıcı bir kültürü benimsemesi, bireylerin farklılıklarını, özgünlüklerini ifade etme, kendilerini değerli hissetme ve aynı zamanda başkalarına da benzer şekilde davranma fırsatı sağlamaktadır (de Souza ve Gama, 2020: 352).

Ayrıca bireyin kendi farklılığını gösterme, varlığını yaratma ve yansıtmaya olanağının sağlanması, post-modern düşüncenin kurumlarda etkin bir güç olarak kullanıldığını göstermektedir. Post-modernizm, her bir bireyin eşsizliğini, farklılığını, çeşitliliğini ve özgünlüğünü vurgulamaktadır. Yeniden yaratmak yerine geçmişini muhafaza etmeye, test edilmiş ve kanıtlanmış olana, sürekli yaşanan anın merkezine odaklanmaktadır. Post-modernizm, bireylerin kimlik yapılarından ve deneyimlerinden çekinmeden kendi varlıklarını güçlendirmelerini sağlamaktadır (Odabaşı, 2017: 75-78).

Post-modern bakış açısını benimseyen kuruluşların, kurumsal kültürün her aşamasında farklılıkları kucaklayan ve tüm bireyleri merkeze alan bir strateji benimsediği görülmektedir. Bu strateji çerçevesinden materyalist refah anlayışının ve kuruluşların kısa vadeli yaklaşımlarının ötesine geçilerek, sürdürülebilir iyilik halini artırmayı hedefleyen bir düzen öngörülmektedir. Böylece, farklılıkların zenginliğini kucaklayarak insanların refah ve erdemlerini korumaya odaklanılmaktadır. Bu yaklaşım, kısa vadeli bireysel çıkarlar yerine, farklı grupların ihtiyaçlarına ve toplumsal çıkarlara yönelik kapsayıcı ve eşitlikçi bir iyilik halinin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Odabaşı, 2021: 78-79). Bunun sonucunda kuruluşlar kısa vadeli stratejilerini, sürdürülebilirlik ve insani değerler için çeşitliliğin güçlendirildiği yeniden yapılanma, dönüşümcü liderlik, kapsayıcı uygulamalar ve bu noktada oluşturulacak politikalarla güçlendirerek oluşturmaktadır.

Bu eksende insani değer geliştirmeyi mümkün kılacak, çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarını hayata geçirecek ve bir strateji çerçevesinde yol haritası oluşturacak plan, kuruluşun benimsediği çeşitlilik ve kapsayıcılık politikasından geçmektedir. Bu politikaların belirlenmesinde en kritik yapı ise BM SKA'larını referans alan bir yapılanmadır. Bu yapılanma: BM Global Compact (United Nations (UN) Global Compact)'tır.

BM Global Compact girişimi, uluslararası alanda kurumsal sürdürülebilirliğin geliştirilmesi amacıyla 2000 yılında kurulan, 160'tan fazla ülkedeki 15.000' nin üzerinde şirket ve 5.000' den fazla şirket dışı üye ile dünyanın en kapsamlı kurumsal sürdürülebilirlik girişimi olarak öne çıkmaktadır. BM Global Compact Türkiye'nin yıllara göre gelişim süreci ise şu şekildedir (UN Global Compact Türkiye, 2023):

Tablo 5. BM Global Compact Network Türkiye'nin Yıllara Göre Gelişim Süreci

2002	Türkiye'den şirketler BM Global Compact'e katılmaya başladı.
2006	Türkiye yerel ağı tanıtıldı.
2013	Global Compact Türkiye, TÜSİAD ve TİSK arasında bir Platform olarak kuruldu.
2023	BM Global Compact Türkiye, "Küresel İlkeler Sözleşmesi İmzacıları Derneği" olarak kuruldu.

Kaynak: (UN Global Compact Türkiye, 2023).

Görüldüğü üzere kesin olarak, Türkiye'nin 2013'te üye olduğu bu platform, Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi, ILO Çalışma İlkeleri, Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Bildirgesi ile Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'ne dayanan 10 ilkeye⁸ uyumlu politikaların oluşturulması ve uygulanması için kurumlara rehberlik ederek, küresel ekonominin sürdürülebilir ve kapsayıcı hale getirilmesini desteklemektedir (UN Global Compact Türkiye, 2024). 2023 BM Global Compact Network Türkiye Raporuna göre, 352 şirket, 50 STK (sivil toplum kuruluşu), 23 iş dünyası derneği, 14 akademik kurum ve diğer kuruluş tipleriyle toplamda 445 kuruluş, Global Compact Türkiye'ye üyedir. Üye sayısı Avrupa'da 8. Orta Doğu ve Doğu Avrupa'da 1. Sırada yer almaktadır (Global Compact Türkiye, 2023: 44).

BM Global Compact Türkiye, sürdürülebilir kalkınma için gelişim, paylaşım ve işbirliği platformu işlevi görmektedir. BM Global Compact'ın insan hakları temelindeki ilk iki ilkesi⁹ ve SKA' lardan Amaç 1 (Yoksulluğa Son), Amaç 4 (Nitelikli Eğitim), Amaç 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği), Amaç 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) ve Amaç 10 (Eşitsizliklerin Azaltılması), şirketlere çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda yol göstermektedir. Bu doğrultuda, Global Compact Türkiye bünyesinde 2019 yılından itibaren faaliyetlerini sürdüren Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu (UN Global Compact Türkiye, 2023: 22), Türkiye' de çeşitlilik ve kapsayıcılık konuları dahilinde, kamu, sivil toplum ve özel sektör işbirliğiyle farkındalık yaratıp iş dünyasının ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışmalar yürütmektedir. Bu kapsamda, imzacı kuruluşların operasyonlarında ve etki alanlarında olumlu adımlar atmalarını sağlayacak politika, uygulama ve öğrenme platformları sunmaktadır. Böylece, Türkiye'de çeşitlilik ve kapsayıcılığın iş dünyasına entegrasyonu için çalışmalar yürütülmektedir (UN Global Compact Türkiye, 2020: 4).

Ayrıca Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu, 2019-2022 yılları arasındaki dönemde öncelikli olarak İş Dünyasında LGBTI+ Bireylerin İnsan Haklarının Tesisi, Engelli Bireylerin “İş Hayatına Dahil Edilmesi, Mültecilerin Güvenceli İstihdamı ve Sosyal İçerme” (UN Global Compact Türkiye, 2020: 4) konularına odaklanmıştır. Çalışma alt grupları oluşturularak toplumsal cinsiyet, cinsel yönelim, etnik kimlik, yaş, dini ve siyasi görüş, engellilik gibi hiçbir fark gözetmeksizin tüm birey ve toplulukların iş süreçleri ve sistemlerine

8 İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı.

İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı.

İlke 3: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.

İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli.

İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.

İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli.

İlke 7: İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.

İlke 8: Çevresel sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli.

İlke 10: İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı (UN Global Compact Türkiye, 2024).

9 İlke 1: Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdanla donatılmışlardır, birbirlerine kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar.

İlke 2: Herkes ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal ya da başka türden kanaat, ulusal ya da toplumsal köken, mülkiyet, doğuş veya başka türden statü gibi herhangi bir ayırım gözetilmeksizin, bu Bildirgede belirtilen bütün hak ve özgürlüklere sahiptir (İnsan Hakları Derneği, 1999).

dahil edilmesini gerektiren çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri dikkate alınmıştır. Herhangi bir nedenle ayrımcılığa maruz kalan tüm gruplar, dışarıda bırakılan olarak tanımlanmakta, iş yerlerinde tüm bireylere yönelik insan onuruna yakışır iş ve çalışma ortamlarının oluşturulması için yol gösterecek temel bir misyon benimsenmektedir (UN Global Compact Türkiye, 2020: 4).

Sonuç olarak, BM Global Compact Türkiye'nin temel amacı, ayrımcılığa uğrayan grupların dışlanmamasını ve kurumlarda tüm bireylere yönelik insan onuruna yakışır çalışma koşullarının sağlanmasını desteklemektir. Gerçekleştirilen çalışmalar, Türkiye'de iş dünyasında bu değerlerin benimsenmesi ve uygulanması yönünde önemli bir rol oynamaktadır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları da bu çalışmaların temel yapı taşını oluşturmaktadır.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları temelinde, marjinalleştirilmiş bireylerin ve grupların seslerini duyurma ve görünürlüklerini sağlama motivasyonu bulunmaktadır. Çeşitlilik yönetimi yaklaşımı da kurumlardaki farklılıkları tanımak, anlamak ve değere dönüştürmek üzerine inşa edilen stratejik bir yaklaşım sergilemektedir. Bu yaklaşım, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı kurum kültürünün geliştirilmesi için önemli bir adım teşkil etmektedir. Böylece çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarıyla kurum stratejilerinin ve uygulamalarının daha kapsayıcı hale getirilmesi sağlanmaya çalışılmakta, ayrımcılığın azaltılması ve eşitlik ilkelerinin güçlendirilmesi yönünde önemli katkılar sunulmaktadır (Liff, 1997: 13).

Böylelikle çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, örtük kabulleri ve güç dinamiklerini sorgulayıp kapsayıcı ve adil bir iş dünyası için elzem görülmektedir. Politikalar, çeşitliliğin sınırlarını genişletmek ve marjinalleştirilmiş bireylerin temsili ile katılımını artırmak için önemli ipuçları sunmaktadır. Hegemonik güç ilişkilerini yeniden değerlendirerek, gerçek anlamda kapsayıcı ve demokratik iş ortamlarının geliştirilmesi için çalışmalar gerçekleştirilmektedir (Couldry, 2010).

Adil ve demokratik iş ortamlarının oluşturulması amacıyla geliştirilen veya geliştirilmekte olan çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının uygulama stratejileri, belli bir düzen ve sistem dahilinde tasarlanmaktadır. Bu kapsamda, söz konusu politikaların hayata geçirilmesi ve etkin bir şekilde uygulanması için kapsamlı ve koordineli bir yaklaşım önem kazanmaktadır.



Şekil 6. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejisinin Bileşenleri

Kaynak: (UN Global Compact Türkiye, 2020: 21).

Bu doğrultuda çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşım uygulamalarını gerçekleştirmek için BM Global Compact Türkiye tarafından geliştirilen çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejisi önerilmektedir. Bu stratejiler; analiz, hedef odaklılık, izleme ve değerlendirme, paydaş ilişkileri, sahiplenme, finansal kaynak, iletişim planı, uygulama planı ve anlama ekseninde gerçekleşmektedir (UN Global Compact Türkiye, 2020: 21).

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının etkin şekilde uygulanabilmesi için mevcut durumun analizi yapılmalıdır. Analiz süreci, var olan algı ve yaklaşımların derecelendirilmesine, kurum kültürü ile mevcut uygulamaların incelenmesine odaklanmaktadır. Analiz çalışmaları, özellikle çalışma koşulları, karar mekanizmaları, ilke ve politikaların değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda, kurumdaki çeşitlilik ve kapsayıcılık düzeyinin

tespit edilmesi, gelişime açık alanların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Hedef odaklılığa gelindiğinde, gelişime kapalı olmayan alanlarda spesifik hedeflerin belirlenmesi, politika ve program uygulamalarının bu hedeflerle uyumlu biçimde yürütülmesi, ayrıca ilerlemenin ölçülebilir göstergelerle takip edilmesi öne çıkmaktadır.

İzleme mekanizmalarının tasarımında ise yalnızca kurum içindeki çalışanların değil, aynı zamanda tüketiciler başta olmak üzere tüm iç ve dış paydaşların geri bildirimde bulunabileceği kanalların oluşturulması gerekmektedir. Böylece, politika ve uygulamaların etkileri çok yönlü olarak değerlendirilebilir. Paydaş analizleri aracılığıyla kurumla paydaşlar arasındaki bağların nitelikleri, beklentileri ve olası işbirlikleri ortaya çıkarılmaktadır. Paydaş gruplarıyla geliştirilebilecek fırsatlar ve işbirliği alanları somutlaştırılabilmektedir. Devamında sahiplenme eylemi, kurumun en üst düzey yönetim kademelerinden başlayarak, çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda sahiplenme ve liderlik sağlanabilecektir. Bu sayede, ilgili prensiplerin kurum geneline yayılması ve etkin olarak uygulanması mümkün hale gelecektir. Bir diğer bileşen olan finansal kaynak, uygulama planının gerçekleşmesi için gerekli finansal yatırımı vurgulamaktadır.

Uygulama planı ve anlama, stratejik ve uygulama planının oluşturulmasına, göstergelerin izlenmesine, takibine, hukuki çerçevenin incelenmesine, ekonomik göstergelerin değerlendirilmesine ve çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının kuruma sağladığı katkıların incelenmesine odaklanmaktadır.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının etkin şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan iletişim planında, kurumsal mesajların net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin çalışanlar ve paydaşlar tarafından benimsenmesi, sahiplenilmesi ve kurum kültürüne yerleşmesi için etkin bir iletişim planı oluşturulmalıdır.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık strateji bileşenine göre iletişim planı, belirli kurumlarda çeşitliliği sabitlemek, kurumla fiziksel bir bağ oluşturmak ve çeşitlilik ile kapsayıcılığı kurumsal akışa dahil etmeyi amaçlamaktadır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamaları, bilgi yayma araçlarının genişletilmesini gerektirirken, uygulayıcılar için bu süreç, iletişim stratejileri vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda, çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarının eylemsel işlevselliği, iletişim stratejileri üzerinden hayata geçirilmektedir (Ahmed, 2021: 133).

Sonuç olarak, kurumlarda çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının prosedür ve politika çerçevesinde uygulamaya dahil edilmesi, analiz, hedef odaklılık, izleme ve değerlendirme, paydaş ilişkileri, sahiplenme, finansal kaynak, iletişim planı, uygulama planı ve anlama süreciyle sağlanmaktadır. Ancak çeşitlilik ve

kapsayıcılık yaklaşımının başarısı, iletişim planlarının ve stratejilerinin etkin bir şekilde oluşturulması ve uygulanmasına bağlı olarak gelişmektedir.

2.7. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını Takip Eden Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Strateji Bileşenlerinde İletişim Planı

Küresel çağda bireyler, uzun süredir devam eden kültürel, ırk, etnik köken, cinsel kimlik, cinsel yönelim, yaş, sınıf, fiziksel yetenek, din, dil gibi çeşitlilik türleri nedeniyle kalıp yargılara ve stereotiplere meydan okumaktadır (Uluslararası Af Örgütü, 2016). Toplumsal bir meydan okuma sonucunda değişim çağrıları tetiklenmektedir. Değişim çağrıları, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarında kendine yer bulmakta, özellikle Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (Amaç 5), Eşitsizliklerin Azaltılması (Amaç 10), Sorumlu Tüketim ve Üretime (Amaç 12) ilişkin amaçlar üzerinde ilerleme sağlanmaktadır (UN Sustainable Development Goals, 2020).

Bu aşamada bilinçli farkındalık (mindfulness) yaklaşımı, sosyal ve çevresel sorunlara çözüm önerileri geliştirmek, yeni sürdürülebilir yaklaşımlarla uygulamalar keşfetmek için dikkate alınmaktadır. Küresel sürdürülebilirlik sorunlarının incelenmesinde temel stratejilerden olan (Wamsler vd., 2018) bilinçli farkındalık, “sosyo-bilişsel bir bakış açısı” (Langer ve Moldoveanu, 2000) sunarken, mevcut olma, bağlama veya perspektife duyarlı kalma, kurallar ve rutinlerle yönetilmeme durumunu kapsamaktadır (Langer, 2014).

Ayrıca bilinçli farkındalık, bireysel değerlerin dışsal, materyalist amaçlardan içsel amaçlara kaydırılmasını sağlarken bireylerin gönüllü olarak basit yaşam tarzları oluşturmalarına yardımcı olmaktadır (Kasser, 2009). Kişilerin değerlerine, duygularına ve devamındaki eylemlerine karşı daha hassas olmalarını ve bilişsel yeteneklerinin güçlenmesini sağlamaktadır. Bilişsel yetenek, isteklerin gerçek davranışlarla uyumlu hale gelmesini ve sürdürülebilir bir tüketim davranışının gerçekleşmesine destek olmaktadır. Bu sayede tüketim, dürtüsel olmaktan çıkıp bir tercih meselesi haline gelmektedir (İnci ve Ergen, 2019: 560).

Bilinçli farkındalık geliştiren tüketiciler, tüketim akımının olumsuz etkilerine dikkat etmeye başlayarak, satın alma eylemini sosyo-bilişsel bakış açısıyla gerçekleştirme eğiliminde olmaktadır (Rosenberg, 2004: 115- 117). Farkındalığı yüksek tüketici, finansal başarı, imaj ve popülerlik yerine kişisel gelişime, ilişkilere, toplumsal katılıma, sosyal yapıya ve çevreye değer verecek satın alma davranışında bulunup bilinçli tüketici konumuna geçiş yapmaktadır (Pereira ve Coelho, 2018: 3-4).

Bilinçli tüketicilerin varlığı, kurumların farkındalık geliştirici uygulamalara yer vermesine neden olmaktadır. Farkındalık bu noktada bağlama duyarlı kalmayı, yeni bilgilere ve ortaya çıkan trendlere açık olmayı ve beklenmedik

tehdide yanıt vermeyi gerektiren kurumsal kapasiteyi içermektedir (Valorinta, 2009). Buna göre farkındalık uygulamaları, kuruluşun algılanan katkılarıyla topluluk beklentileri arasındaki boşluğu doldurmak için aracı görevi görmektedir. Bu aşamada kurumlar, farkındalık temelli uygulamalara köprü ya da engel olan farklı yaşam biçimlerini ve sosyo-kültürel çeşitliliği dikkate almalıdır (Bergen-Cico ve Proulx, 2018). Bu uygulamalarda, bireyler arasında ilişkilerin olumlu biçimde ilerlemesi ve toplumsal refahın artması için diğer çeşitliliklerin kabulü önemli olmaktadır. Çünkü sürdürülebilir davranış, kişisel, çevresel ve diğer insanlara fayda sağladığı aşamada değerlidir (Rishi, BK, Gupta ve Sinha, 2023: 141).

Bu nedenle yaşam çeşitliliğini, toplumu ve sağlıklı toplumların sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışan bilinçli kurumlar, paydaşlarla daha iyi etkileşim sağlayabilmek için anlamlı olan kişisel, kurumsal, toplumsal değerleri ve farklılıkları yani çeşitlilik fikrini dikkate almaktadır (Sajjad ve Shahbaz, 2020: 86). Çünkü insan ırkı çok eski zamanlardan bu yana çeşitli sosyal, kültürel, dinsel, dilsel ve coğrafi çeşitliliğe sahip olmuştur. Bu nedenle, insan düşünce süreçlerinin çeşitli biçimlerini anlamak, kabul etmek ve grupların çeşitliliğini onaylamak, sürdürülebilir davranışı anlama ve teşvik etme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Chen ve Hamilton, 2015). Önde gelen küresel zorluklara yönelik sürdürülebilir çözümler, farklı sosyokültürel-ekolojik ortamlarda yaşayan küresel sakinlere eşit muamele edilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle ego merkezli ben ve benim eğilimlerinin ötesinde ahlaki açıdan doğru, fedakâr, doğası gereği kapsayıcı, yalnızca toplumun aynı kesimlerini değil, farklı kesimlerini de kabul eden davranışsal uygulamalar ve politikalar geliştirme önerisi sunulmaktadır (Rishi, BK, Gupta ve Sinha, 2023: 150).

Geliştirilen çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, hak temelli ve insanı önceleyen bütün kimlikleri, dezavantajlı grupları ya da bireyleri kapsayacak şekilde kurum politikalarının merkezinde yer almayı hedeflemektedir. Dezavantajlı grupların ya da bireylerin sorunu da insan hakkı sorunu olarak değerlendirilmektedir. Dezavantajlı grup ya da bireylerin eşit ve farklı olduğunun kabulü, insan hakkı dilinin oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır. Bu sebeple, kurum içi ve dışı bütün aktör katılımının sağlandığı evrensel insan onuruna saygıyı önceleyen mesaj bütünlüğü gerekmektedir. Mesajlardaki ifadeler, dezavantajlı grupların hassasiyetlerine duyarlı olmalıdır (BM Global Compact Türkiye, 2020: 12). Çünkü küresel çağda kurumlardan beklenen yalnızca ihtiyaç odaklı ürün ya da hizmet değildir. Kurumların faaliyette bulundukları toplumlara karşı sorumluluk bilinciyle mesajlar oluşturması, sürdürülebilir, adil ve eşit bir toplum için gerekli görülmektedir.

İnsan çeşitliliğinin kabul edilmesi ve ardından sürdürülebilir davranış uygulamalarının benimsenmesi, bilinçli tüketicinin güçlenmesini sağladığı için kurumlar, satış odaklı iletişim stratejileriyle tüketicilere mesajlar iletmeyp farkındalık sahibi çeşitlilik ve kapsayıcılığa değer veren sürdürülebilir uygulamalara öncelik vermeye başlamıştır (Geiger, vd., 2019). İletişim uygulayıcılarının çeşitliliği onaylayacak, kapsayıcılığı kolaylaştıracak ve bireysel düzenle kurumsal sonuçları iyileştirecek iletişim stratejileri oluşturması, kurum ile tüketici arasındaki bağı güçlendirmektedir. İletişimin bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerini dikkate alarak gelişen iletişim planları ve materyalleri, çeşitliliği ve kapsayıcılığı geliştirmek için mümkün olan geniş kitlelerle etkili şekilde nasıl iletişim kurulabileceğini açıklamaktadır (Hayles, 2014: 55). Bu doğrultuda, iletişim uygulayıcılarının, çeşitlilik ve kapsayıcılığı destekleyecek iletişim stratejileri tasarlaması, kurumların bireysel ve kurumsal hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

3. HALKLA İLİŞKİLERDE ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK YAKLAŞIMI

Üçüncü bölümde, halkla ilişkiler uygulamalarının çeşitlilik ve kapsayıcılık perspektifinden nasıl şekillendiği incelenmiş ve bu uygulamaların kurum ile paydaşlar arasındaki etkileşimdeki önemi vurgulanmıştır. Halkla ilişkilerin, kurumların iç ve dış paydaşlarıyla etkin iletişim kurarak karşılıklı güven, anlayış ve uyum oluşturma potansiyeline odaklanılmıştır. Ayrıca halkla ilişkiler stratejilerinin, toplumsal ve demografik değişimlere uyum sağlayarak kurumların itibarını güçlendirmeye nasıl katkıda bulunduğu açıklanmıştır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin halkla ilişkiler stratejilerine entegrasyonu, ilişki yönetimi ve mükemmellik teorisi çerçevesinde ele alınmış; bu teorilerin, halkla ilişkiler uygulamalarının çok yönlü, esnek ve paydaş odaklı bir yapıya bürünmesini sağladığı gösterilmiştir. Bölüm, halkla ilişkilerin stratejik iletişim aracılığıyla kurumların sürdürülebilir ve kapsayıcı ilişkiler kurmalarına olanak tanıyan mekanizmaları ayrıntılı şekilde tartışmıştır.

3.1. Halkla İlişkiler Teorilerinde ve Modellerinde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yaklaşımının Yansımaları

Çeşitlilik yaklaşımı, genel olarak insan kaynakları departmanı tarafından yürütülen bir uygulama pratiği olarak tanımlansa da çeşitliliğe yönelik farkındalık, halkla ilişkiler uygulamalarında da görülmektedir. Halkla ilişkiler uygulamalarının kurum ile hedef kitle arasında etkileşim sağlaması ve iletişimin bu sayede etkin bir şekilde yönetilmesi (Grunig, 1992: 3), çeşitlilik ve kapsayıcılığın bu alanda kullanılabileceğini göstermektedir. Kurumun iyi performans sergileyebilmesi için eşitlik ve çeşitliliğin performans göstergeleri olarak kullanımı, bu kavramların halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında uygulanmasını sağlamaktadır. Bu durum, halkla ilişkiler pratiğinin temel işlevlerinden biri olan kurumla hedef kitle arasında iyi niyet ve anlayış yaratma potansiyelini ve bu evreni muhafaza etme amacını sağlayacak uyumu desteklemektedir (Ahmed, 2021: 146).

Sağlanacak uyum için öngörülen hedef kitle odaklılığı, halkla ilişkilerin kurumsal profesyonelleşme sürecinin dayanak noktasını oluşturmaktadır.

Toplumdan soyutlanamayan kuruluşlar, hedef kitleyle etkin bir iletişim kurduğu sürece başarılı olmaktadır. Bu iletişim görevini, halkla ilişkiler disiplini yerine getirmek ve geliştirmek için stratejiler oluşturmaktadır (Okay ve Okay, 2007: 118). Geliştirilen halkla ilişkiler stratejileri, kuruluşun itibarını güçlendirmek amacıyla çeşitlilik girişimlerinin iç ve dış paydaşlara sağladığı faydaları öngörerek ilerlemektedir. Kuruluşun değişen demografik profiline uyum sağlaması gerekmektedir. Ayrıca, farklı insanların çalışma ve iletişim biçimlerini anlayarak iç ve dış paydaşlarla güçlü ilişkiler kurması önemlidir. Bu süreç, kuruluşun ilerlemesine katkı sağlayacaktır. Değişen dünyada kuruluşların denge kurabilme yeteneği, sosyal değişime yanıt verme kabiliyetini geliştirecektir (CPRE, 2003).

Bu nedenle halkla ilişkiler uygulamalarından beklenen, kurumun iç ve dış paydaşlarıyla olan ilişkisini etkin bir şekilde yönetmek, uyum, karşılıklı fayda ve anlayış ortamını oluşturmak ve böylece kurum içi ve dışı paydaşlarla sinerji temelli bir sosyal düzen sağlamaktır. Bu süreçte, halkla ilişkiler çalışmaları iletişim ve ilişki oluşumlarına odaklanırken, stratejik iletişim yaklaşımından yararlanıp kurumun paydaşlarıyla etkin ilişkiler kurmasına yönelik yollar belirlemektedir (Dinçer, 2019: 114).

Literatürde Ledingham ve Bruning (1998) tarafından önerilen *ilişki yönetimi* yaklaşımı, kurum ve paydaşları arasındaki ilişkinin önemini vurgulayarak, bu ilişkinin güven, karşılıklı etki, kararlılık ve memnuniyet unsurlarının ölçülmesini gerekli görmektedir. Kamu ya da hedef kitlenin yalnızca hegemonik bir yapıda mesajları pasif olarak onaylayan izleyiciler olmadığını, aksine iç ve dış kamularla nasıl etkileşim ve işbirliği gerçekleştirebileceğini göstermeye çalışan Mükemmellik Teorisi, sürecin geliştirilebilecek bir aksiyon olduğunu vurgulamaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, kuruluşlarının mükemmel olması için hangi özelliklere sahip olması gerektiğini, nasıl iletişim kurulacağını belirlemeyi ve bu konuda yol gösterici olmayı hedeflemektedir (Tyma, 2008: 194).

Böylelikle ilişki yönetimi yaklaşımı ve mükemmellik teorisinin bütüncül olarak değerlendirilmesi, halkla ilişkiler uygulamalarının kurum ve paydaş etkileşimindeki çeşitlilik ve kapsayıcılık açısından önemini ortaya koymaktadır. Her iki yaklaşım da halkla ilişkiler çalışmalarının çok boyutlu, esnek ve paydaş odaklı olması gerektiğini vurgulayarak, halkla ilişkiler disiplininin kapsamını genişletmektedir.

3.1.1. Halkla İlişkiler Uygulamalarında İlişki Yönetimi Yaklaşımı

İlişki kavramının ana hatları, tarafların birbirine yönelik hareket etme arzusunda bulunmalarıyla şekillenmektedir. Bir ilişkinin kurulması ve devam ettirilmesi, tarafların şeffaf bir biçimde duygu ve fikirlerini aktarmaları, belirli

oranlarda birbirlerinden etkilenmeleri ve uzun vadede bu alım-verim aşamasını sürdürmeleri ile mümkün olmaktadır (Altıntaş, 2015).

İlişki yönetimi ise kurumların hedef kitlesi ve paydaşlarıyla sürdürdüğü etkin etkileşim düzeyini yansıtan bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Yaklaşım, ilişkileri yalnızca işlemsel bir düzeyde değil, kurumlarla paydaşları arasında karşılıklı fayda esasına dayanarak açıklamaktadır. Kurumlar, iş ortakları ve hedef kitleleri ile kurduğu güçlü ve sürdürülebilir ilişkiler yoluyla başarı potansiyeli elde ederken, ilişki yönetimi ayrıca kurumlara hedef kitle desteğini artırma, marka sadakati ve itibarını güçlendirme gibi iletişim stratejileri sunmaktadır (Kenton, 2023).

Kurumların iletişim stratejilerinde yer alan paydaş ve hedef kitlelerin arz ve taleplerini karşılama arzusu aynı zamanda halkla ilişkiler uygulamalarının doğasında yer almaktadır. Kurumların faaliyetlerini sürdürebilmesine bu yönde imkân tanıyan ilişki eksenli uygulamalar, halkla ilişkiler disiplini benimsen çalışmaların odak noktasını oluşturmaktadır (Dinçer, 2019: 116- 117).

Halkla ilişkiler uygulamalarındaki ilişki yönetimi yaklaşımı, Grunig'in (1993), iki yönlü simetrik model kapsamında incelenmektedir. İki yönlü simetrik model, kuruluş ve temel paydaşlar için karşılıklı fayda temeline dayanmaktadır. Halkla ilişkiler uygulamalarının kuruluşlar tarafından değer görülebilmesi için, uygulayıcıların çabalarını yalnızca kurumsal imajı güçlendirmeye yönelik sembolik faaliyetler üzerine değil, kuruluşlar ile paydaşları arasında uzun vadeli davranışsal ilişkiler geliştirmeye yoğunlaştırması gerektiği vurgulanmaktadır (Grunig, 1993).

Küreselleşmenin etkisiyle kuruluşların sosyal ve çevresel sorunlarla daha fazla karşılaşması, kuruluşların paydaşlarla ilişkisel yönetim sürdürmesini gerekli hale getirmiştir. Rasyonel örgüt yönetim modeli ve kısa vadeli sonuçlara odaklanan geleneksel stratejik yönetim ilkeleri mevcut sorunları çözmeye yetersiz kaldığından, örgütler halkla ilişkiler stratejileri geliştirerek hedef kitleleriyle etkili ilişkiler kurma yolunu aramaya başlamıştır (Wilson, 1994: 336). Ayrıca kamuoyunun daha karmaşık, gelişmiş ve bilinçli hale gelmesi, kuruluşların sorunlara hükümet müdahalesi olmadan çözüm yolu bulmasını gerekli kılmaktadır. Bu süreçte, kurumsal sorun yönetimine yönelik iki temel yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bunlar tek taraflı çabalar ve topluluk koalisyonlarıdır. Tek taraflı çabalar, kurumsal hayırseverlik veya tek bir kurum ve çalışanlarının iletişim programlarını uygulamayı ifade ederken, topluluk koalisyonları, konunun her tarafındaki ilgili paydaşları dikkate alarak, çözüme yönelik çabaları koordine etmeyi tanımlamaktadır (Wilson, 1993).

Kurumların sorumlu ve proaktif bir yaklaşım benimseyerek, topluluk içinde kurumsal sorun yönetimi ve ilişkisel yönetim stratejilerini bütünleştirmeleri

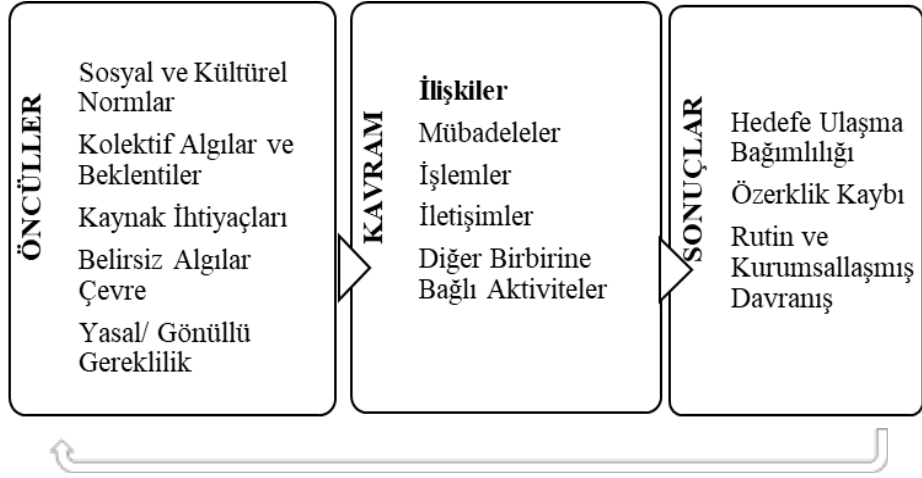
hem kurum hem de toplum için daha etkili çözümler üretmelerini sağlamaktadır. Ayrıca Wilson (1993), çağdaş şirketlerin toplumsal sorumluluğunu geliştirmek için halkla ilişkilerin etkin bir araç olarak kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanlarının halkın nabzını tutması gerektiğini, halkla ilişkilerin odak noktasının da ilişki sorumluluğu (Wilson, 1993) geliştirmek olduğunu ifade etmektedir.

Buna göre halkla ilişkiler, bir kuruluş ile hedef kitlesi arasında karşılıklı iletişim, anlayış, kabul ve işbirliğinin kurulmasına ve sürdürülmesine yardımcı olan, sorunların veya konuların yönetimini içeren, yönetimin kamuoyu hakkında bilgi sahibi olmasına ve kamuoyuna duyarlı olmasına yardımcı olan ayırt edici bir yönetim işlevidir. Buna ek olarak, yönetimin kamu çıkarına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayan ve vurgulayan iletişim yönetimini ifade etmekte (Harlow, 1976), trendleri önceden tahmin etmeye yardımcı olacak bir erken uyarı sistemi olarak hizmet edip yönetimin değişime ayak uydurmasına ve değişimi etkili bir şekilde kullanmasına da yardımcı olmaktadır (Cutlip vd., 2000: 4).

İdeal bir kuruluş ve hedef kitle ilişkisi de bir kuruluş ile onun hedef kitleleri arasında var olan ilgili tüm taraflara ekonomik, sosyal, politik ve kültürel faydalar sağlayan, karşılıklı olarak karakterize edilen bir durumu yansıtmaktan geçmektedir. Halkla ilişkilerin, ilişki yönetimi olarak değerlendirildiği bakış açısına göre uygulamaların ilişki hedefleri etrafında tasarlanabileceği ve bu hedeflere ulaşmak için iletişim stratejilerinin kullanılabileceği öne sürülmektedir. İlişki yönetimi çerçevesinde iletişim girişimlerine belirgin bir rol aktarılmakta ve bu rol dahilinde ilişkiler etrafında hedefler geliştirilmektedir. İletişim de bu hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır (Ledingham ve Bruning, 1998: 62).

Burleson'a (1995: 576) göre iletişim, insanların ilgili ilişki işlevlerini takip eden ve bu işlevlere hizmet eden merkezi bir araç olarak tanımlanmaktadır. İlişkiler, ilişki içindeki aktörlerin ortak ve amaçlı davranışlarını yansıtmaktadır. İlişkilerin öncülleri, ilişki aktörlerinin algıları, güdüler, ihtiyaçları ve davranışlarını içermektedir. Bu öncüller, çevreden kaynaklanan değişim baskısı veya gerilimin kaynakları olarak görülmekte ve ilişkilerin sonuçları, çevreyi değiştirme, örgüt içinde ve dışında amaç durumlarına ulaşma, sürdürme veya değiştirme etkisine sahip çıktıkları kapsamaktadır (Cutlip vd., 1994: 213).

İlişkiler kavramını açıklamak, ilişkilerin oluşumuna ve etkisine ilişkin teorik önermeler geliştirmek için Broom, Casey ve Ritchey (1997: 94), kurum ve halkla ilişkilerin öncülleri ve sonuçlarını içeren bir model geliştirmiştir:



Şekil 7. Kurum-Halkla İlişkilerin Öncülleri ve Sonuçlarını

Kaynak: Broom, Casey ve Ritchey, 1997: 94.

Model, ilişkileri diğer değişiklikler ve değişkenlerin sonuçları ve nedenleri olarak göstermektedir. İlişkiler, hedef kitle ve kurumsal ilişkilere ilişkin teorinin inşasında hem bağımlı hem de bağımsız, aynı zamanda müdahaleci değişkenler olarak hareket etmektedir. Bu doğrultuda, kurumun halkla ilişkileri ve hedef kitlesi ile olan ilişkisinde iletişim bağlantısının önemi vurgulanmaktadır (Broom, Casey ve Ritchey, 1997: 94).

Bunun nedeni ise iletişimin, “örgütün toplam davranışını açıklayan en önemli faktör olduğu ve örgüt dinamiklerinin iletişim sistemlerini anlayarak, en iyi şekilde anlaşılabilirliği” (Walton, 1969: 109) görüşüdür. Halkla ilişkiler uygulamalarının temel amacı da “işbirliği ve çatışma arasındaki farkın, iletişim yoluyla en üst düzeye çıkarılması ve işbirliğinin birincil fayda haline getirilmesi” (Ehling, 1992: 633)’dir.

İlişki yönetiminin temel aksiyonlarını belirleyen Bruning (2001), halkla ilişkilerde ilişki yönetiminin on temel önerme doğrultusunda açıklanacağını ve uygulamaya dahil edileceğini savunmaktadır:

Tablo 6. Halkla İlişkilerde İlişkisel Yönetim Önergeleri

Halkla İlişkilerde İlişki Yönetimi Aşamaları	Halkla İlişkilerde İlişki Yönetimi Uygulama
Halkla ilişkiler stratejileri	Halkla ilişkiler uygulayıcıları, kurumun ve hedef kitlenin/paydaşın geçmiş deneyimlerini, hedef kitle/ paydaşın kurumla var olan güncel ilişki durumunu ve gelecekte arzu edilen ilişki türünü bütüncül olarak kavramalıdır.
Halkla ilişkilerde kurum ve hedef kitle/ paydaş ilişkileri	Halkla ilişkiler uygulayıcıları, karşılıklı bağımlılığı bir güç olarak görmeli, karşılıklı fayda oluşturacak ilişkilerin kurum ve hedef kitle- paydaş için bir gelişme yolu olduğunu kabul etmelidir.
Halkla ilişkiler stratejilerindeki ilişkisel yönetim yaklaşımı	Halkla ilişkiler uygulayıcıları, hedef kitlelerin kurumsal eylem ve iletişimleri nasıl algıladığını dikkate alarak, onların tercihleri doğrultusunda proaktif ve etkin bir iletişim sürdürmelidir.
Hedef kitleye yönelik araştırmaların gerçekleşmesi	Halkla ilişkiler uygulayıcıları, stratejilerindeki konuların kurum ve hedef kitle üzerindeki etkilerini, bunlara ilişkin algı ve tutumları derinlemesine kavramalıdır.
Kültürel değişkenlerin dikkate alınması	Halkla ilişkiler uygulayıcıları, hedef kitlenin kültürel farklılıklarını dikkate alarak, çeşitliliklere duyarlı mesajlarla kurumsal ilişkileri güçlendirmelidir.
Kurum ve hedef kitle ilişkisinin gelişimi ve uyum süreci	Kurum ve hedef kitle arasındaki ilişki, deneyimlenen mesaj ve davranışlarla şekillenen karşılıklı etkileşim ve uyum sürecine bağlı olup kurumun hedef kitle ihtiyaçlarına duyarlı program ve inisiyatifleri yoluyla sürdürülebilir bir biçimde geliştirilmelidir.
Hedef kitlenin içerik ve ilişkisel mesaj beklentileri kavranmalı	Kurumlar, hedef kitlelerinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun içerik ve ilişkisel mesajlar oluşturarak, iletişimin etkinliğini artırmalıdır.
Karşılıklı fayda ilişkilerinin oluşturulması hedeflenmeli	Halkla ilişkiler çalışmalarının kurum-hedef kitle ilişkileri üzerindeki etkisi, iletişim çıktıları, tüketici algısı ve davranışsal sonuçlar bağlamında incelenmelidir.
Kurum ve hedef kitle ilişkisinde farklı iletişim türleri kurulmalı	Halkla ilişkiler uygulayıcıları, hedef kitlenin özelliklerinde göre farklı iletişim modelleri/ yaklaşımları kullanarak mesajını bu farklılıklar dahilinde sunmalıdır. Böylece, her iki tarafın yararına olacak faaliyetler, sosyal sorumluluk kampanyaları ve etkinlikler belirlenebilir.
Kurumlar ve hedef kitleler, karşılıklı etkileşim beklentileri doğrultusunda belirli iletişim kanalları ve kalıplarını benimsemeli	Halkla ilişkiler uygulayıcıları, kurum bilgisini hedef kitlenin tercih ettiği biçimde iletmelidir. Kurumlar, iletilen mesajları, hedef kitleye, ilişki evresine ve mesaj türüne uygun şekilde uyarlamalıdır.

Kaynakça: (Bruning, 2001: 7- 11).

Halkla ilişkiler uygulamalarında ilişki yönetimi, hedef kitle ve paydaşların gözlemlenen ve gözlemlenemeyen farklılıklarına odaklanıp çeşitliliklere duyarlı mesajlarla kurumsal ilişkileri güçlendirme eğilimindedir. Karşılıklı etkileşim ve uyuma bağlı olan kurum ise hedef kitlelerin- paydaşların ihtiyaç ve isteklerine

göre uygulamalarda bulunarak, sürdürülebilir bir yapıyı hedeflemektedir. Ayrıca kurum içi ve kurum dışı paydaşların kurumsal karar alma sürecine dahil olmaları, üst yönetimin hesap verebilirlik talebi nedeniyle değil, farklı hedef kitle ve paydaş gruplarının seslerinin dinlenmesi ve çıkarlarının gözetilmesi açısından önemli görülmektedir.

Bu nedenle ilişki yönetiminin, halkla ilişkilerin merkezinde yer aldığı ifade edilmektedir (Ferguson, 2018). Dozier, Grunig ve Grunig (1995: 32)'e göre, iletişim programlarının stratejik başarısı ya da başarısızlığı, kuruluşların hedef kitle ve paydaşlar arasındaki ilişkilerine bağlı olarak belirlenmektedir. İlişki kurmak ve karşılıklı bağımlılığı yönetmek, halkla ilişkilerin özünü oluşturmaktadır. İyi ilişkiler, kuruluşları daha etkili hale getirirken, kuruluşlara daha fazla özgürlük sağlamaktadır (Grunig, Grunig ve Ehling, 1992: 69). Aynı zamanda halkla ilişkiler uygulamalarının ilişki yönetimi yolu, kurumların çeşitlilik programlarını sahiplenmesinden geçmektedir. Çeşitlilik odaklı girişimler, sadece iş gücü çeşitliliği ile sınırlı kalmayıp kurum ve halkla ilişkiler işlevinin hedef kitle çeşitliliğinin somut faydalarını etkili bir şekilde iletebilmesi için gerekli adımları belirlemeyi ve çeşitlilik değerlerini kurumsal kültüre entegre etmeyi de kapsamaktadır (Brunner, 2008: 157).

Halkla ilişkiler uygulamalarında yalnızca iş gücünde var olan çeşitliliğin ve ardından ilişkilerin geliştirilmesi, politik olarak doğru bir hedef olmamaktadır. Uygulama süreçlerinde sosyal, toplumsal ve ekonomik açıdan çeşitliliğin gerekliliği de esas alınmalıdır. Ayrıca halkla ilişkiler uygulamaları, sosyal ve toplumsal çeşitliliğe odaklanırken kültürel grupların karmaşıklığını dikkate almalıdır. Kültürel grupların, kendi sembolleri, kuralları ve gelenekleri bulunduğu için bunlar daha sonra bireyselleştirilmektedir (Hoskins, 2003). Bir ülkede uygulanan ve türetilen bir sosyal normun, farklı sosyal, kültürel ve ekonomik geleneklere ve iklimlere sahip olabilecek başka bir ülkede uygulanıp uygulanamayacağı tespit edilmelidir (Holtzhausen, Petersen ve Tindall, 2003).

Buna göre ilişki yönetiminin öncülleri olan; sosyal ve kültürel normlar, kolektif algılar ve beklentiler, kaynak ihtiyaçları, belirsiz ortam algıları ve yasal/gönüllü gereklilikler halkla ilişkiler uygulamalarını şekillendirmekte ve ilişkilerin sonuçlarını ise hedefe erişim, özerkliğin kaybı, rutin ve kurumsallaşmış davranışlar belirlemektedir (Broom vd. 1997: 94- 96). Grunig ve Huang (2000), öncüllerin kuruluşların ilişkilere ihtiyaç duyduğu kamuları tanımladığını ve bu ihtiyaçların sıklıkla karşılandığını öne sürmektedir. Halkla ilişkiler uygulamaları, ilişki yönetiminin öncülleri ve sonuçları ekseninde, çeşitliliklere sahip hedef kitleyle kurumsal ilişkilere, bu ilişkilerin nasıl kurulduğuna, bu ilişkilerin hem kuruluş hem de hedef kitleler üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (Ledingham, 1998).

Buna göre, halkla ilişkiler stratejilerinin ilişkisel yönetim yaklaşımını dikkate alarak oluşturulması, çeşitlilik ve kapsayıcılık açısından değerlendirildiğinde uygulayıcıların, farklı sosyal, kültürel, ekonomik özelliklere sahip hedef kitlelerin algılarını, davranışlarını ve değerlendirmelerini daha iyi anlayabileceği ve buna göre stratejiler geliştirebileceği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Böylece kurumlar, ilişki yönetimi yaklaşımını halkla ilişkiler stratejilerinde takip ederek hedef kitlelerinin ve paydaşlarının çıkarlarını gözeten kapsayıcı ve sürdürülebilir ilişkiler inşa edebilme imkânı bulmaktadır.

3.1.2. Halkla İlişkiler Uygulamalarında Mükemmellik Teorisi

Mükemmellik araştırması, 1984 yılında ABD (Amerika Birleşik Devletleri)'deki Uluslararası İş İletişimcileri Derneği (International Association of Business Communicators -IABC) tarafından desteklenen bir proje sonucu geliştirilmiştir. Proje, iletişimin kurumsal hedeflere ulaşmayı nasıl, neden ve ne ölçüde etkilediğini anlamayı amaçlamıştır. Proje direktörü James Grunig, çeşitli akademisyen ve uygulayıcılardan oluşan bir araştırma ekibi kurmuştur. Araştırma ekibi, J. Grunig ve L. Grunig, S. Diego, D. Dozier, W. Ehling, J. White ve F. Repper'den oluşmuştur. Araştırma ekibinin çalışmaları, iletişimin kurumsal başarı üzerindeki etkilerini anlamak için değerli bir kaynak olarak nitelendirilmiştir (Grunig, Grunig ve Dozier, 2002: ix).

Mükemmellik teorisinin geliştirilmesine katkı sağlayan ekip üyeleri, projeye farklı bakış açılarıyla dahil olmuştur. J. Grunig, halk kavramları, örgüt teorisi, karar verme, halkla ilişkiler modelleri, halkla ilişkilerin değerlendirilmesi ve kurum içi iletişim konularındaki uzmanlığını projeye aktarmıştır. D. Dozier, rol teorisi alanındaki katkılarıyla, L. Grunig de cinsiyet, çeşitlilik, güç ve aktivizm konularındaki birikimini ekibe katmıştır. W. Ehling, operasyon araştırması ve entegre pazarlama iletişimi alanlarındaki bilgi ve fikirlerini sunmuştur. J. White, halkla ilişkiler ve stratejik yönetim konularındaki perspektiflerini eklerken, F. Repper de teorilerin pratikte nasıl işlediğine dair görüşlerini sunmuştur (Grunig ve Grunig, 2008: 333).

Buna göre araştırma projesinin temel amacı, mükemmel bir halkla ilişkiler departmanını diğer departmanlardan farklılaştıran özellikleri belirlemek olmuştur. Ayrıca araştırma, mükemmellik kavramının teorik temellerini sağlamlaştırmakla kurumların etkin iletişim stratejilerini belirlemelerine yardımcı olmakta, halkla ilişkiler departmanının kurumsal hedeflere katkısını optimize etmek için rehberlik görevi üstlenmektedir (Okay ve Okay, 2007: 202). Halkla ilişkilerin bir kurumun etkinliğine hangi aşamada katkı sağladığını belirlerken ayrıca bu katkının finansal değerinin ortaya çıkartılması hedefler arasında yerini almaktadır (Grunig, 2005: 9). Mükemmellik projesi sonucunda, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Grunig, 1992), *Maneger's Guide to Excellence in Public Relations and Communication*

Management (Dozier vd. 1995), *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries* (Grunig, vd. 2002), isimli üç eser yayınlanmıştır.

Halkla ilişkilerde mükemmellik teorisini savunanlar (J. Grunig ve L. Grunig, 1992; Dozier, L. Grunig ve J. Grunig, 1995; Roper, 2005), çeşitliliğin her örgüt başarısı için hayati bir unsur olduğunu belirtmektedir. Karar alma süreçleri ve iletişimin çeşitli perspektiflerle incelenmesi için farklı profesyonellerin tüm rollerin içine dahil edilmesi öngörülmektedir (J. Grunig ve L. Grunig, 1992; Bowen, 2009). Ayrıca mükemmellik teorisi, halkla ilişkilerin örgütler için değer yarattığını gösteren bir dizi orta düzey teoriyi bir araya getirmektedir. Bu teori, kurumlar ve toplum arasındaki ilişkiler aracılığıyla halkla ilişkilerin etkin olduğu noktalara; yönetsel, stratejik, simetrik, çeşitlilik, bütünlük, sosyal açıdan sorumlu, etik ve küresel niteliklere dikkat edilmesi gerektiğini önermektedir. Günümüzde mükemmellik teorisi, halkla ilişkilerin stratejik yönetim teorisine dönüşüp sembolik-yorumlayıcı paradigmaya karşılık gelen bir stratejik yönetim paradigması halini almaktadır (Kim, vd. 2013: 197).

Sembolik-yorumlayıcı paradigma, Hatch'in (1997) örgütler üzerine geliştirdiği üç bakış açısı, modernist, sembolik-yorumlayıcı ve post-modernist yaklaşımları dahilinde gelişmiştir. Modernist bakış açısı, gerçekliği nesnel bir şekilde kavramlaştırmaktadır. Yönetimi ise örgütsel hedeflere ulaştırmak için, nesnel şekilde ölçülebilir faaliyetler bütünü olarak incelemektedir. Yaklaşım, klasik yönetim teorilerinin temel varsayımlarına dayanmaktadır. Modernist halkla ilişkiler anlayışı ise klasik yönetim teorilerini takip ederek, nesnelerin somut etkilerine odaklanmakta ve insanların ortak bir düşünce sistemine uyum sağlayarak hareket ettiklerini, davranışların manipülasyon teknikleriyle istenen düzeye dönüştürülebileceğini vurgulamaktadır. Ortak bir evren ve ortak zihinsel niteliklerin varlığına dikkat çekilmekte, alıcıların bilişsel süreçlerinin algılanması ve alt mesajların çözümlemesiyle iletilerin yol açacağı tepkilerin tahmin edilmesi ve kontrolü mümkün hale gelmektedir (Radford, 2011). Böylelikle, halkla ilişkiler uygulamalarının ilettiği mesajların algılanışı ve hedef kitleyle iletişim kurma biçimi belirlenmektedir.

Sembolik-yorumlayıcı paradigma ise gerçekliği öznel bir olgu olarak kavramsallaştırmaktadır. Örgütlerin kendileri, çevreleri ve yöneticilerin davranışları gibi olgular, gözlemlenebilir ve ölçülebilir gerçeklikten ziyade, bireylerin öznel yaşantıları ve anlamlandırmaları şeklinde değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre, sosyal gerçeklik iletişim yoluyla müzakere edilebilen anlamlar üzerinden inşa edilmektedir. Bu çerçevede post-modernist bakış açısı, sembolik-yorumlayıcı örgüt teorisyenlerinin anlam ve yoruma olan ilgisi aracılığıyla, dilsel, göstergebilimsel ve edebi teorilerin örgüt kuramına katkı sağladığı bir yaklaşım olarak belirlenmektedir (Hatch, 1997: 4).

Post-modernist yaklaşım, bütüncül teorileri reddederken bunun yerine teorilerin parçalanmasını ve çeşitlenmesini tercih etmektedir. Post-modernistler, teorilerin kimin çıkarlarına hizmet ettiğini ve hangi güç ilişkileri içinde üretildiklerini ortaya çıkarmak amacıyla teorileri *yapısöküme* uğratma eğilimindedir. Mükemmellik çalışmasına dahil edilen yaklaşımlar, başlangıçta modernist örgüt teorilerinden güç almış olsa da sembolik-yorumlayıcı düşüncenin unsurlarını ve post-modernist perspektifleri mükemmellik teorisine entegre etmektedir. Özellikle, stratejik yönetimi post-modern terimlerle tanımlamaktadır (Grunig ve Grunig, 2008: 329-330).

Mükemmellik teorisi, stratejik yönetimin öznel bir süreç olduğuna dair post-modernist görüşleri (Knights, 1992; Knights ve Morgan, 1991) dikkate alarak, halkla ilişkilerin farklı disiplinlerden gelen katılımcıların kendi kimliklerini öne çıkarıp bu süreçte önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Halkla ilişkiler, stratejik yönetim alanına özgün sorunlar ve çözüm önerileri sunarak, örgüt çevresindeki paydaş grup perspektiflerinin karar alma süreçlerine dahil edilmesine katkı sağlamaktadır (Grunig, Grunig ve Dozier, 2002: 143). Sembolik-yorumlayıcı paradigma da halkla ilişkilerin hedef kitle doğrultusunda örgütün nasıl yorumlandığını inceleyip bu yorumu şekillendirmektedir. Bu bilişsel yorumlar; imaj, itibar, marka, izlenimler ve kimlik gibi kavramlarla somutlaşmaktadır. Yorumlayıcı paradigma, işletme uygulamalarında itibar yönetimi, reklam programlarında entegre pazarlama iletişimi kavramlarında ve iletişim bölümlerinde eleştirel ve retorik teoride bulunmaktadır. Yorumlayıcı paradigmayı takip eden uygulayıcılar, tanıtım, medya ilişkileri ve medya etkilerini vurgulamaktadır. Buna karşılık, davranışsal, stratejik yönetim paradigması, davranışı yönetmeye yardımcı olmak için halkla ilişkiler yöneticilerinin stratejik karar verme sürecine katılımına odaklanmaktadır. Stratejik yönetim paradigmasının, halkla ilişkiler uygulamasına etik, etkili ve hem örgütsel hem de sosyal açıdan değerli bir yaklaşım için normatif bir model sağladığı iddia edilmektedir (Grunig ve Grunig, 2008: 330-331).

Böylelikle mükemmellik teorisi, halkla ilişkiler uygulamalarını stratejik bir yönetim paradigması haline getirerek, uygulayıcılar ve projeler için normatif ya da tamamlayıcı bir teori geliştirmektedir. Normatif teori, kurumsal iletişimin stratejik olarak uygulanması gerektiğini öne sürmektedir. Halkla ilişkileri stratejik olarak uygulayan bir kurum, iç ve dış paydaşlarıyla iletişim kurmak için program geliştirmekle yükümlü olmaktadır. Bu programlar, kurumun karşılaşılabileceği tehdit ve fırsatların proaktif olarak kontrol edilmesine yönelik bilgi sağlamaktadır (Okay ve Okay, 2007: 203).

Mükemmellik teorisi, halkla ilişkilerin stratejik yönetim eksenindeki konumunu bütüncül bir şekilde açıklayan ve bu disiplinin gerekliliğini vurgulayan kapsamlı bir teoridir. Teori, halkla ilişkiler uygulamalarının

kuruma, hedef kitlesinde ve toplumda en yüksek değer sağlayacak biçimde nasıl inşa edilmesi ve yönetilmesi gerektiğini tanımlamaktadır. Bu hususta halkla ilişkilerin stratejik konumunu ve bu ilişkinin sağladığı değeri açığa çıkarmaktadır (Değirmen ve Şardağı, 2019: 83). Mükemmellik teorisi, halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik yönetimdeki görevlerini gerçekleştirmek için yararlanacakları teknikleri tanımlarken, halkla ilişkiler uygulamalarındaki planlama sürecinin değerlendirilmesini ve ilişkilerin önemini ortaya koymaktadır. Bu süreçte farklı iletişim modellerinin kategorize edilmesi, hedef kitlelerle etkili stratejilerin belirlenmesi ve etik unsurların dikkate alınması, teorinin kapsamını genişletmektedir (Kim, 2013: 198).

Ayrıca hedef kitle ve paydaşlarla ilişki kurmak aynı zamanda sürdürmek halkla ilişkilerin stratejik yönetim görevine dahil edilirken, mikro programatik düzeyde mükemmel halkla ilişkilerin temel özelliği olarak görülmektedir. “Stratejik olarak yönetilen halkla ilişkiler, bir kuruluşun paydaşlarıyla ilişkiler kurması için tasarlanmıştır” (Grunig, 1992: 123). Kurumlar, hedeflerine ulaşmak için bireylerle karşılıklı yarar sağlayacak şekilde ilişkiler geliştirip sürdürerek etkili performans göstermeyi hedeflemektedir.

Grunig (1992: 18)’e göre, karşılıklı ilişki, iki yönlü simetrik iletişim ekseninde araştırmaya dayanan, çatışmayı yöneten ve stratejik kamularla anlayışı geliştirmek için iletişimi kullanan halkla ilişkiler modeli ile gerçekleşmektedir. Halkla ilişkiler profesyonellerinin tek yönlü ikna edici iletişimin aksine iki yönlü simetrik iletişim modeliyle sorunları veya krizleri çözme eylemi, hedef kitleyle diyalojik bir şekilde etkileşime geçmesi sonucu mümkün olmaktadır (Grunig, 1992: 19). Simetrik iletişim, ikna, manipülasyon ve emir vermek yerine diyalog, müzakere, dinleme ve çatışma yönetimi yoluyla gerçekleşmektedir (Grunig, 1992: 231). Bu uygulama, kuruluşun hedef kitlesine ve paydaşlarına yakın durarak, onların ihtiyaçlarını ve isteklerini dinlediği, karşılıklı olarak yararlı bir iletişimsel etkileşime yol açan iki yönlü iletişim kanalı olarak tanımlanmaktadır (Grunig, 1992: 19).

İki yönlü iletişim modelini temel alan mükemmellik teorisi, iletişimin kurumsal hedeflere ulaşmadaki rolünü incelemektedir. Bu teori, stratejik paydaşların önceliklendirilmesi yoluyla bu grupların organizasyonlar üzerindeki etkilerini değerlendirmektedir. Ayrıca, rekabet eden değerler arasında bir denge kurarak, organizasyonların stratejik paydaşlarına değerli hedefleri elde etmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Grunig, Grunig ve Dozier, 2006: 33). Mükemmellik teorisinde, etkili iletişim stratejileri geliştirilerek, organizasyonların başarıya ulaşması hedeflenmektedir.

Böylelikle mükemmellik çalışması, kurumların halkla ilişkileri nasıl tanımladığı, değer verdiği ve kullandığını incelerken hedef kitle ve paydaş değerlerinin, rakip seçmen gruplarının önemini kabul ederek iki yönlü

simetrik iletişim modeli ile hareket etmektedir. Ayrıca Grunig (2008)'e göre, halkla ilişkiler uygulayıcıları, kurumların etik ve sosyal sorumluluklarını değerlendirerek yönetime etik danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Kurumların topluma katkı sağlayabilmeleri, halkla ilişkiler uygulamalarının kalitesi ve etik çerçevesinde değerlendirilmektedir. Mükemmel halkla ilişkiler uygulamaları iletişim temelli bir yaklaşım benimsediğinden, toplumun çeşitliliklerini dikkate alarak farklı kültürel unsurları ve bu unsurların taleplerine duyarlı çözümler üretebilmektedir. Böylece, mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarında toplumun farklı kesimleriyle etkili bir iletişim kurmak, onların sorunlarına duyarlı bir yaklaşım oluşturmak zorunlu hale gelmektedir (Toth, 2009: 58).

Ayrıca halkla ilişkiler alanında çeşitlilik, demografik değişimlerin ve iletişim teknolojisinin etkisiyle ulusal ve uluslararası pratiklerde hız kazanarak, kurumların farklı kültürel unsurlarla etkili bir şekilde iletişim kurma ve bu unsurların ihtiyaçlarına duyarlı çözümler geliştirme yeteneğini artırmaktadır. Bu nedenle Ravazzani (2006), halkla ilişkiler uygulayıcılarının görevlerinden birinin çevrenin karmaşıklığını yansıtmak ve farklı tutum, değer ve beklentileri anlamak olduğunu vurgulamaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, farklı zaman dilimlerinde, çeşitli değer sistemlerinde, farklı politik, ekonomik ve sosyal ortamlarda ve sürekli değişen medya kısıtlamaları altında faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Buna göre halkla ilişkiler uygulayıcılarının ulus, okuryazarlık, dil, ideoloji, teknoloji gibi farklılıklar gösteren çeşitli topluluklarla etkili ilişkiler kurmaları önemli görülmektedir. Bu durum, halkla ilişkiler uygulayıcılarının ve organizasyonların, çeşitliliği benimseyerek daha kapsayıcı ve etkili stratejiler geliştirmelerini gerektirmektedir (Wakefield, 2007:141; Ertem-Eray ve Ki, 2021: 21).

Mükemmel halkla ilişkiler teorisine göre, stratejik yönetim rolünde var olan halkla ilişkiler uygulayıcıları, kuruluşun üst düzey yöneticileri ve paydaşlarıyla iletişimi yönetirken, örgütsel karar süreçlerine katkıda bulunma fırsatı bulmaktadır. İletişim süreçlerinin yönetimi, yöneticiler ve hedef kitle arasındaki diyalogu kolaylaştırarak örgütsel davranışların yönetimine katkı sağlamaktadır (Grunig ve Grunig, 2008: 339). Mükemmel halkla ilişkiler bu çerçevede sosyal prensiplerin bütünlüğünü kabul ederek, kurumların hedef kitleleriyle iyi ilişkiler kurması gerektiğini vurgulamaktadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, etkili mesajlar iletirken, bir kuruluş ile hedef kitlesi arasında derin bir anlayış geliştirmeleri, çalışanların bağlılığını artırmaları, halkla ilişkiler departmanlarını çeşitli yetenekler ve verimli diyaloglarla zenginleştirerek kurumsal itibarı güçlendirmeleri ve hedef kitlelerinin çeşitlilik segmentlerinde pazar paylarını genişletmeleri, stratejik bir eylem olarak kabul edilmektedir. Bu durum, kurumların sürdürülebilir başarıları için kritik bir öneme sahip olmaktadır (Ravazzani, 2006).

Buna göre, kurumların hedef kitleleriyle ilişkilerini güçlendirmesini sağlayan mükemmel halkla ilişkilerin özellikleri genel hatlarıyla şu şekildedir (Güzalcık- Ural, 2006: 16-19):

- Mükemmel halkla ilişkiler, stratejik bir yapıyı takip etmektedir. Stratejik halkla ilişkilerde iletişim uygulayıcısı, merkezi stratejik yönetime katılarak kurumun paydaşlarını belirlemeye yardımcı olmakta ve ardından bu stratejik hedef kitlelerle uzun vadeli ilişkiler kurmak için işlevsel düzeyde programlar geliştirmektedir (Grunig, 2012: 13). Stratejik yönetimde aktif olan halkla ilişkiler uygulayıcıları, kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelerin görüş ve problemlerini kurumun gündemine taşıyarak, farklı çeşitlilik türü ve boyutlarına sahip olan potansiyel ilgi gruplarının temsilcisi olma görevini üstlenmektedir. Bu durum halkla ilişkiler uygulayıcısının karar alma sürecinde çok yönlü sözcü rolü oynadığını göstermektedir (Akım, 2010: 127).
- Mükemmel halkla ilişkiler, iki yönlü simetrik iletişim modelini kullanmaktadır. “Mükemmel organizasyonlar, müşterileri, çalışanları ve diğer stratejik paydaşlarıyla *yakın* kalmayı hedeflemektedir” (Grunig ve Grunig, 2011: 45).
- Mükemmel halkla ilişkiler, çeşitlilik yaklaşımını dikkate almaktadır. Halkla ilişkiler uygulamalarında çeşitlilik anlayışının dikkate alınması, farklı geçmiş tecrübeler, farklı demografik yapıya, sosyo-kültürel öze sahip çalışanların bilgi ve tecrübelerini uygulamalarına dahil etmesini sağlamaktadır (Akım, 2010: 128). Ancak çeşitlilik anlayışı, halkla ilişkiler uygulayıcılarının departmanlardaki yerinin belirlenmesiyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda hedef kitle çeşitliliğinin dikkate alınmasıyla halkla ilişkiler uygulamalarının etkisini artırmaktadır. Çeşitlilik yaklaşımı, kurum içi ve kurum dışı unsurları kapsamaktadır.
- Mükemmel halkla ilişkiler, küresel bir işleve sahiptir. Küresel ölçekte başarılı bir halkla ilişkiler stratejisi, farklı kültürler, toplumlar ve değer sistemleri arasında köprü kurabilme yeteneğiyle gerçekleşmektedir. Mükemmel halkla ilişkilerin küresel olduğunu ifade etmek, hedef kitle çeşitliliği bakımından farklı kültürel, sosyal ve demografik grupların ihtiyaçlarını anlamak ve bu gruplara uygun stratejiler geliştirmek için evrensel ilkelerin yerel bağlamlarda nasıl uygulanacağını belirlenmesiyle sağlanmaktadır.

Mükemmellik yaklaşımı, halkla ilişkiler uygulayıcılarının farklı kültürel, sosyal ve demografik grupların ihtiyaçlarını anlamalarına ve bu gruplara uygun iletişim stratejileri geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Kurumların ve paydaşların karşılıklı yarar sağlayabilmesi ise içinde bulundukları duruma uygun eylemlerin gerçekleşmesiyle ilişkilendirilmektedir. Bu eylemler, halkla

ilişkiler modellerine alternatif oluşturan durumsallık modelini takip ederek gerçekleşmektedir.

3.1.2.1. Durumsal Halkla İlişkiler Modeli

Durumsal halkla ilişkiler modelini temellendiren durumsallık teorisi, örgütlerin dış çevresel koşullara ve bireysel ihtiyaçlara uyum sağlayarak işlemesi gerektiğini savunmaktadır. Teoriye göre örgütlerin, örgüt-çevre, grup-grup ve birey-örgüt ilişkisi olmak üzere üç temel ilişki alanı bulunmaktadır. Durumsallık teorisi, tek bir en iyi yöntem anlayışını reddederek, örgütlerin içinde bulundukları duruma göre esnek ve uyumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır (Shockley-Zalabak, 2015: 85). Örgütlerin ideal yapısından bahsetmek yerine, onların içinde bulunduğu bağlamsal koşulların analiz edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin etkin şekilde çalışabilmesi için kendi içsel ve dışsal koşullarının durumlarına göre şekillenen yapı ve süreçlere sahip olması gerekmektedir (Scott, 1981).

Durumsallık teorisini takip eden durumsal halkla ilişkiler modeli ise mükemmellik teorisi çerçevesinde geliştirilen kapsamlı bir halkla ilişkiler yaklaşımıdır. Durumsal halkla ilişkiler, Grunig ve Hunt'ın dört iletişim modelinin yerine kullanılan bir model olarak incelenmektedir. Bu dört model ise basın ajansı, tanıtım (tek yönlü asimetric), kamu bilgilendirme (tek yönlü simetrik) ve iki yönlü simetrik modellerdir. Araştırmacılar bu dört modeli; iletişim yönü (tek yönlü monolog veya iki yönlü diyalog) ve amaçlanan etkinin dengesi (asimetric, dengesiz veya simetrik, dengeli) olmak üzere iki boyutta karakterize etmektedir (Cancel, vd. 1997: 32).

Grunig ve Grunig (1992), iki yönlü simetrik modeli, normatif teori olarak değerlendirmekte ve kuruluşların halkla ilişkilerini etik ve etkili şekilde uygulamaları gerektiğini savunmaktadır. Ancak, onlara göre mükemmel halkla ilişkiler uygulamaları, iki yönlü asimetric ve simetrik modellerin bir kombinasyonu ile gerçekleşmelidir (Grunig ve Grunig, 1992: 30). İncelenen durumsallık teorisi ile Grunig ve Hunt'ın dört halkla ilişkiler iletişim modeli üzerinden geliştirilerek halkla ilişkilerde mükemmellik projesi kapsamında araştırmaya dahil edilmekte ve halkla ilişkiler uygulamalarına farklı bir bakış açısı sunulmaktadır (Tuncer, 2019: 262).

Bu bakış açısı dahilinde mükemmellik çalışmaları, paydaşları hedef kitlelere ayırmak için durum teorisini kullanma eğilimindedir. Durum teorisi, paydaş kategorilerinin her birini, kuruluşu etkileyen farklı faaliyet seviyelerindeki hedef kitlelere ayırmak için kullanılmaktadır. Bu faaliyet seviyeleri, aktivist (sivil toplum kuruluşlarına ait olmak gibi), aktif, pasif veya iletişim davranışını içermeyenler olarak belirlenebilir. Hedef kitle ne kadar aktif olursa, iletişim programlarının etkin ve etkili olması da o kadar mümkün görünmektedir (Grunig ve Hunt, 1984: 156).

Cancel, vd., (1997: 32-33)'a göre, halkla ilişkiler uygulamaları karmaşık, akıcı ve akademinin dört modele sıkıştırdığı bir evrede sabit kalmamalıdır. Zira halkla ilişkiler çalışmaları, çok fazla değişken tarafından engellerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle, halkla ilişkiler uygulamalarının nasıl gerçekleştirildiği, öncül koşullar, mevcut baskılar ve fırsatlar gibi bir dizi değişkenin değerlendirilmesine bağlı olmaktadır. Bu değişkenler, belirli uygulamaların ve pozisyonların hangi ölçüde hüküm süreceğini, örgütün hangi duruşunun etkili ve etik olarak sağlam olacağını belirlemektedir. Dolayısıyla, hedef kitle ilişki ve etkileşim kurmanın en doğru yolunun keşfedilmesi ve halkla ilişkilerin nasıl uygulanması gerektiği soruları, kurumun içinde bulunduğu duruma göre cevap bulmaktadır.

Buna göre, kurumların çevreleriyle olan karşılıklı bağımlılıkları, halkla ilişkiler işlevini dönüştürürken, ortam analiziyle elde edilen farklı demografik grupların (etnik köken, cinsiyet, yaş, engellilik durumu, cinsel yönelim vb.) ihtiyaçları, beklentileri ve sosyal konumlarına dair bilgiler, paydaş ve kamu segmentasyonu yoluyla önceliklendirilmekte, senaryolar halinde işlenerek karar alma süreçlerine entegre edilmektedir (Grunig vd., 2008). Bu süreçte halkla ilişkiler uygulayıcıları, kuruluşun paydaş ilişkilerindeki potansiyel sorunları tespit ederek, sorundan etkilenen paydaş kategorilerini tanımlamaktadır. Sorunlara farklı tepkiler veren ve paydaş kategorileri içerisinde ortaya çıkan kamular, segmentlere ayrılmaktadır. Durumsallık modeli, bu paydaşları tanımlamak için kavram ve teknik sağlamaktadır. Hedef kitleler ve konuları belirledikten sonra stratejik halkla ilişkiler, iletişim programlarının hedeflerini tanımlamakta, bu hedefleri iletişim programlarını planlamak için kullanırken, iletişim programlarının etkilerini değerlendirmektedir (Grunig, 2008: 14).

Mükemmel halkla ilişkiler de durumsal model kapsamında kurumların yönetimi açısından belirli iletişim stratejilerini uygulamakta ve bunlar, bütünüyle asimetrik model, bütünüyle işbirliği modeli (asimetrik) ve iki taraflı durumsallık modeli (simetrik) olarak belirlenmektedir (Kirchner, 2001: 19-21'den aktaran Okay ve Okay, 2011: 205).

**Tablo 7. Mükemmel Halkla İlişkiler Teorisinde Durumsal Model
(İki Yönlü Simetrik Model)**

İletişim Uygulamalarının Türü	Açıklama
Bütünüyle Asimetrik Model	Mevcut yönetim kademesinin, hedef kitlenin yönetimin konumunu kabul etmesi için ikna edici iletişim uygulaması
Bütünüyle İşbirliği Modeli (Asimetrik)	Örgüt yönetiminin hedef kitlenin istek ve ilgilerine esnek davranması için iletişimin kullanılması
İki Taraflı Durumsallık Modeli (Simetrik)	İletişim, hedef kitleyi örgüt yönetimini veya her ikisini de kabul edebilir. İletişim, karşılıklı kazanç alanına yönlendirmek için kullanılır

Kaynak: (Kirchner, 2001: 19-21'den aktaran Okay ve Okay, 2011: 205).

Bütünüyle asimetrik model ve işbirliği modeli, hedef kitleden edinilen geri bildirim yoluyla ikna yöntemlerinin kullanılarak hedef kitlenin kurumu destekleyici yönde davranış değişikliği göstermesini amaçlamaktadır. Ayrıca bilgi akışının kurumdan hedef kitleye doğru ilerlemesiyle kurum değerlerinin benimsetilmesi hedeflenmektedir. Simetrik iletişim modeli ise kurum ile hedef kitle arasında karşılıklı anlayış ve ortak noktalar oluşturma amacı gütmektedir. Bu diyalog temelli model, yönetimin hedef kitleden aldığı geri bildirimleri dikkate alarak politikaların şekillendirilmesine olanak sağlamaktadır (Peltekoğlu, 2018: 131).

İki yönlü simetrik halkla ilişkiler modeli, diğer modellere kıyasla kurumlar ile paydaşları arasında uzun vadeli ilişkiler geliştirmektedir. Simetrik programlar, genellikle etik bir yaklaşımla yürütülmekte ve kuruluşlarla toplumun çıkarlarını dengeleme etkisi yaratmaktadır. Bu nedenle, simetrik uygulayıcıların çok yönlü güdülleri bulunurken, işverenlerine ve kamuoyuna karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Mükemmellik teorisi, halkla ilişkiler departmanının ve baskın koalisyonun, iletişim departmanının iki yönlü simetrik veya karma güdülü kamu tanıtım modelini yansıtmaya gerektiği görüşünü paylaşmaktadır. Ayrıca, belirli hedef kitlelere yönelik geliştirilen iletişim programlarının da iki yönlü simetrik, karma güdülü modele dayandığı vurgulanmaktadır. Mükemmel halkla ilişkiler yöneticisinin veya birim çalışanlarının, iki yönlü simetrik model için gereken bilgi ve yetkinliğe sahip olması gerektiği, aksi takdirde iletişim departmanının bu modeli uygulamada yetersiz kalabileceği ifade edilmektedir (Grunig, Grunig ve Dozier, 2002: 15-16).

Buna göre, mükemmel halkla ilişkiler teorisi, durumsal model kapsamında örgütlerin üç temel iletişim uygulamasını (asimetrik, işbirliği, iki yönlü simetrik) içermektedir. Bu modeller, örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullara göre seçilmektedir. Böylelikle, mükemmel halkla ilişkiler teorisi ekseninde gelişen ve uygulama alanına dahil edilen durumsal halkla ilişkiler modeli, kurumsal yapının çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişki ve etkileşime göre şekillenmesine vurgu yaparak, bütüncül bir halkla ilişkiler perspektifi sunmaktadır. Model ayrıca, halkla ilişkiler uygulamalarının kurumsal yapı bağlamından ayrı düşünülemeyeceğini, çevre-kurum arasındaki bağlılık ilişkilerinin yönetilmesinde halkla ilişkilerin önemli rolünün olduğunu ve durumsallık teorisinin varsayımlarının halkla ilişkilerin kurumsal temeli açısından önemli bir dayanak oluşturacağını vurgulamaktadır (Tuncer, 2019: 265- 269).

Halkla ilişkilerde durumsallık modeli, kurumların halkla ilişkiler stratejilerini ve tutumlarını, bulundukları duruma göre esnek bir şekilde uyarlamaları gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca iletişimde tek tip bir yaklaşımın etkili olmadığı, kurumların çevresel faktörler, örgütsel hedefler, halkla ilişkiler

durumu ve diğer değişkenlere göre farklı stratejiler kullanması gerektiği vurgulanmaktadır. Kurumlar, farklı topluluklardan geri bildirim aldıkça, stratejilerini yeniden değerlendirebilme ve değiştirebilme imkânı bulmaktadır.

3.1.2.2. Mükemmel Halkla İlişkiler Teorisinin Yönetimsel İşlevi

Kurumların, iletişim mükemmelliğinin belirleyicilerinden biri, iletişim sorumlusunun örgütün baskın karar verme koalisyonunda yer alması veya bu koalisyona erişim sağlayabilmesidir. Bu eksenle mükemmellik çalışmasının sonuçları, stratejik yönetime katılımın mükemmel bir halkla ilişkiler fonksiyonunu en çok tanımlayan özellik olduğunu göstermektedir. Mükemmel bir halkla ilişkiler departmanı, seslerini stratejik yönetime taşımak için hedef kitlelerle iletişim kurmakta, hedef kitlelerin kendilerini etkileyen kurumsal kararlara katılmalarını mümkün kılmaktadır. Stratejik halkla ilişkiler profesyonelleri, kurumun genel stratejik yönetim süreçlerine aktif olarak katılmakta, çevresel analiz, konu yönetimi, kriz danışmanlığı, aktivist gruplarla diyalog gibi araştırma temelli uygulamaları kullanarak olası paydaş davranışlarına yönelik senaryolar oluşturmakta ve stratejik iletişim programları planlamaktadır (Grunig ve Grunig, 2011: 8).

Ayrıca halkla ilişkiler işlevinin kurumsal pratiğe katkı sağlaması için kurumun bu işlevi önemli bir yönetim fonksiyonu olarak konumlandırması gerekmektedir. Halkla ilişkiler işlevinin konumlandırılmasında dört temel özellik öne çıkmaktadır (Grunig, Grunig ve Dozier, 2002: 1).

Tablo 8. Halkla İlişkiler İşlevinin Konumlandırılması

Halkla İlişkiler İşlevinin Konumlandırılması	Halkla İlişkiler İşlevlerinin Konumlandırılmasına Dair Açıklama
Üst düzey halkla ilişkiler yöneticisinin, kurumun stratejik yönetim süreçlerine etkin biçimde katılması	Stratejik öneme sahip paydaş gruplarının belirlenmesi ve bu paydaş gruplarla uyumlu iletişim programlarının tasarlanması ve seslerinin stratejik yönetime taşınması, mükemmel halkla ilişkiler fonksiyonunun temel özelliklerinden biridir.
İletişim yöneticilerinin hedef kitle beklentilerini dikkate alması	Mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarına sahip örgütlerde, iletişim yöneticileri stratejik hedef kitlelerin beklentilerini ve olası tepkilerini dikkate alarak, kurumsal karar alma süreçlerine etkin bir şekilde dahil olurlar.
Halkla ilişkiler yöneticisinin karar verme aşamasında yer alması	Üst düzey halkla ilişkiler yöneticisinin kurumun baskın karar verme koalisyonunun bir üyesi olması veya üst düzey yöneticilerle doğrudan raporlama ilişkisine sahip olması, stratejik öneme sahiptir. Bu durum, iletişim sorumlusunun örgütün karar alma süreçlerine doğrudan katılımını ve etkisini artırarak, halkla ilişkiler fonksiyonunun kurumsal stratejinin bir parçası haline gelmesini sağlamaktadır.

Kurumlar, çeşitliliğin iletişim ve etkileşim süreçlerine yansımaya önem vermesi	Mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarına sahip kurumlar, çeşitliliğin iletişim ve etkileşim süreçlerine yansımaya önem vermektedir. Bu doğrultuda, söz konusu örgütler, halkla ilişkiler departmanlarında kadın ve erkek uygulayıcıları tüm roller ve sorumluluklar bağlamında güçlendirmekte ayrıca farklı ırk, etnik köken ve kültürel geçmişe sahip profesyonellerin istihdam edilmesine öncelik vermektedir. Böylelikle, kurumlar, paydaşlarıyla iletişim ve etkileşim kurarken daha kapsayıcı ve temsili bir yapı oluşturabilmekte, bu da örgütsel etkinliğe katkı sağlamaktadır.
---	--

Kaynak: (Grunig, Grunig ve Dozier, 2002: 13).

Buna göre, halkla ilişkiler işlevinin kurumsal pratiğe etkin bir şekilde katkı sağlayabilmesi, kurum iletişim yöneticilerinin hedef kitle beklentilerini dikkate alması, halkla ilişkiler yöneticisinin karar verme aşamasında yer alması ve kurumların, çeşitliliğin iletişim ve etkileşim süreçlerine yansımaya önem vermesi sonucu gerçekleşmektedir. Bu sayede halkla ilişkiler, stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak konumlandırılabilir. Konumlandırmanın gerçekleşmesiyle stratejik öneme sahip paydaş grupların belirlenmesi ve bu paydaş gruplarla uyumlu iletişim programlarının tasarlanması ve seslerin stratejik yönetime taşınması, mükemmel halkla ilişkiler fonksiyonunun temel özelliğini oluşturmaktadır. Mükemmel halkla ilişkiler fonksiyonuyla iletişim yöneticileri stratejik hedef kitlelerin beklentilerini ve olası tepkilerini dikkate alarak, kurumsal karar alma süreçlerine etkin bir şekilde dahil olmaktadır. Halkla ilişkiler işlevinin stratejik yönetim süreçlerine etkin katılımı ve bu süreçte çeşitliliğin yansıtılması, kurumun paydaşlarıyla daha kapsayıcı ve temsili iletişim kurmasına ve sonuç olarak örgütsel etkinliğin artmasına da katkı sağlamaktadır.

Bu dört temel halkla ilişkiler işlevinin konumlandırılmasının haricinde mükemmel halkla ilişkilerin stratejik yönetim rolüne ilişkin yeni kavramlar ve araçlar da geliştirilmiştir. Bu yeni kavram ve araçların geliştirilmesi için yapılan araştırmalar da şunları içermektedir:

Tablo 9. Halkla İlişkilerin Stratejik Yönetimdeki Rolü Üzerine Araştırmalar

Halkla İlişkilerin Stratejik Yönetim Rolü	Halkla İlişkilerin Stratejik Yönetimdeki Rolü Üzerine Araştırmalar
Çevresel Tarama	Kuruluşa bilgi sağlamak için kullanılabilen kaynakları değerlendirmek ve kamuları tanımlamak için yapılan araştırmalar (Chang, 2000; J. Grunig ve L. Grunig, 2000).
Hedef Kitle	Hedef kitlelerin sosyal doğasını açıklamak ve hedef kitlenin durumsal teorisini geliştirmek amacıyla yapılan araştırmalar (Sha, 1995; Aldoory, 2001; Kim, 2006; Aldoory ve Sha, 2007; Sriramesh, Moghan ve Wei, 2007; Tkalac, 2007).
Senaryo oluşturma	Kamuların yönetim davranışlarının sonuçlarını ve halkın tepkilerini açıklamak için geliştirilen teknikler (Sung, 2007).
İlişki geliştirme stratejileri	Simetrik ve asimetrik iletişim kavramlarını genişleterek, paydaşlarla kaliteli ilişkiler kurmada etkili olan çatışma yönetimi ve ilişki geliştirme stratejileri üzerine yapılan araştırmalar (Huang, 2007; Hung, 2002, 2004, 2007; Plowman, 2007; Rhee, 2004, 2007).
İlişkiler ve itibar etkileşimleri	İtibar, bir kuruluşa hem parasal hem de parasal olmayan bir değer yaratan maddi olmayan bir varlıktır. Ancak halkla ilişkilerin uzun vadeli etkilerinin, ilişkiler üzerinde itibardan daha yoğun olduğu ve itibarın büyük ölçüde yönetim davranışının bir yan ürünü olduğu vurgulanmaktadır. Örgüt- kamu ilişkilerinin kalitesi burada önemlidir ve ilişkilere katılmak nihayetinde bir kuruluşun itibarını artıracaktır. Ancak itibar doğrudan yönetilemez, ilişkilerin geliştirilmesi yoluyla yönetilmektedir (J. Grunig ve Hung, 2002; Yang, 2005; Yang ve J., Grunig, 2005).
Etik çerçevenin geliştirilmesi	Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik yönetim süreçlerine etik bir perspektif sunmak için yapılan çalışmalar (Bowen, 2004, 2007; J. Grunig ve L. Grunig, 1996).
Halkla ilişkilerin uzmanlık alanları	Genel mükemmellik ilkelerini, fon toplama (Kelly, 1991), yatırımcı ilişkileri (Shickinger, 1998), çalışan ilişkileri (Kim, 2005, 2007), topluluk ilişkileri (Rhee, 2004, 2007) ve hükümet ilişkileri (Chen, 2005, 2007a, 2007b) gibi özel halkla ilişkiler alanlarına genişletmek için yapılan araştırmalar.

Kaynak: (Grunig ve Grunig, 2008: 340- 341).

Halkla ilişkiler disiplini, çeşitli araştırma alanları üzerinden kuruluşların ilişki geliştirme stratejilerini, itibar yönetimini, etik çerçeveleri ve uzmanlık alanlarını ele almaktadır. Araştırmalar, halkla ilişkilerin sadece kuruluşların dış ilişkilerinde değil, aynı zamanda iç dinamiklerinde de kritik bir rol oynadığını ve uzun vadeli etkilerinin, kuruluşların itibarı üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, halkla ilişkiler uygulamalarının, kuruluşların toplumsal ve ekonomik bağlamlarında nasıl güçlü bir etki yarattığını anlamak için çeşitli yöntemler ve teoriler kullanılmaktadır. Bu değerlendirme, halkla ilişkilerin karmaşıklığını ve stratejik önemini vurgulayarak, araştırmanın ve teorinin bu alandaki uygulamalara nasıl katkı sağladığını göstermektedir. Her bir konunun, kuruluşların etkili iletişim ve ilişkiler kurma süreçlerinde nasıl

kritik bir rol oynadığını anlamak, mükemmel halkla ilişkiler stratejilerinin oluşturulmasında önemli bir adım olarak görülmektedir.

Böylelikle mükemmel halkla ilişkiler teorisi, durumsallık modeli ve stratejik yönetim bağlamında edindiği konum ile kurumsal problemlerin çözümünde etkin bir görev üstlenmektedir. Bu süreçte kurumsal mükemmellik için iletişim sisteminin geliştirilmesinin, sürdürülmesinin halkla ilişkiler profesyonellerinin stratejik yönetime dahil edilmesiyle ve yöneticilerin de iletişim sistemlerinde temel sorumluluğu edinmesiyle gerçekleşmektedir. Bu çerçevede, mükemmel kurumsal iletişim uygulamaları yönetim etkinliği, iş birimlerinin entegrasyonu, iç ve dış paydaşların entegrasyonu, etkili denetim, iş ve iletişim tatmini, yenilikçilik, uyarlanabilirlik, ilişki yönetimi, paydaş ilişkileri yönetimi, yaratıcılık, genel kurumsal etkinlik ve performans kavramlarıyla ilişkilendirilmektedir (Shockley-Zalabak, 2015: 6).

Genel itibarıyla mükemmel halkla ilişkiler stratejileri, bir kurumun ya da örgütün itibarını koruyarak stratejik yönetime etkin çözümler sunarken, bütüncül iletişim modellerini uygulamalara dahil etmektedir. Bu süreçte hedef kitleye güvenilir, memnuniyet oluşturunca, karşılıklı kazancın sağlanacağı bir ortam yaratılmakta, iç ve dış paydaş ilişkilerine önemin artması gerektiğini vurgulayarak, çevre- kurum bağlantısına değinilmektedir. Ayrıca durumsallık modelini dikkate alarak kurumunun ve hedef kitlenin mevcut durumuna odaklanıp uygulamaların geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının, farklı perspektiflerin zenginliğini artırarak toplumsal uyumu teşvik etme hedefi, halkla ilişkiler stratejilerinin etkinliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda bu süreçte çeşitliliği anlamayı ve saygı göstermeyi sağlayarak, yasal ve etik sorumluluklarla uyumlu bir ortam yaratılmasına da olanak tanımaktadır.

3.2. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yaklaşımında Halkla İlişkiler Uygulamalarının Önemi

Halkla ilişkiler, bir örgütü sosyal, politik ve ekonomik ortamına uyarlayan, bu ortamı her iki tarafın yararına olacak şekilde organizasyona entegre eden bir yönetim işlevi görmekte ve iki temel uygulama alanını kapsamaktadır. Uygulama alanlarının ilki halkla ilişkiler profesyonellerinin yönetimi, kamuoyu onayını kazanabilecek faaliyetler gerçekleştirmeye ikna etmektir. İkincisi ise halkla ilişkiler profesyonellerinin, kamuoyunu örgütün kamu onayını kazanabilecek faaliyetlerde bulunduğu inandırmaktır. Bu iki unsur, halkla ilişkilerin örgütü, kamuoyuna fayda sağlayacak şekilde değiştirmesi gerektiğini vurgularken, iki yönlü simetrik iletişim modelinin kullanılması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır (Nolte, 1979: 10).

Bu yaklaşım, ilişkileri meşrulaştırmanın bir yolu olarak nitelendirilirken tek yönlü iletişim yerine hedef kitle ile diyalog ve ilişki kurmayı sağlayan,

güçlü ilişkilerin kurulmasına yardımcı olan ve örgütsel başarıya yol açan bir işlev olarak sunmaktadır. Böylelikle hedef kitle egemenliği, halkla ilişkiler uygulamalarını disipline eden ve uygulayıcılara kendi hedef kitlelerinin ihtiyaçlarına öncelik vermesi gerektiğini vurgulayan bir strateji basamağı olmaktadır (Hanlon, 2004: 202- 203).

Ayrıca hedef kitle egemenliği halkla ilişkiler disiplininin doğası gereği, iletişimsel, parçalanmış ve ağ bağlantılı bir dünyada varlığını meşrulaştırmak için post-modern, karmaşık toplumların mevcut anlatılarından yararlandığını da göstermektedir (Lash ve Urry, 1994; Castells, 2000). Böylelikle hızlı ekonomik, sosyal ve politik değişim, artan belirsizlik, küresel ölçekte rekabet ve sürekli yenilenen bağlantı biçimleri, örgütlerin kendi kaderlerini kontrol etme yeteneğinin geçmişte kaldığı anlamına da gelmektedir. Bunun yerine, paydaşların, hedef kitlenin, etkileyicilerin ve izleyicilerin bir kuruluş hakkında özgürce görüş ve bilgi alışverişinde bulunması, kuruluşların itibar ve ticari risklerle daha fazla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır (Edwards, 2015: 42).

Bu doğrultuda halkla ilişkiler stratejileri, bir kuruluşun itibarını oluşturmak veya korumak için hedef kitlenin fikir ve davranışlarını etkilemeyi amaçlayan bir iletişim yönetim disiplini olma özelliği taşımalı, kuruluş ile hedef kitle arasında iyi niyet ve karşılıklı anlayış oluşturup sürdürürken planlı ve sürekli çabalar sergileyecek şekilde geliştirilmelidir. Etkili halkla ilişkiler, kuruluşun tüm paydaşlarıyla iletişim kurarak ve iyi ilişkiler geliştirerek itibarın yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Çünkü çağdaş rekabetçi piyasada itibarın güçlenmesi ve hedef kitleyle kurum arasındaki bağların güçlü olması için kuruluşun rekabet avantajı sağlamayabilmesi, iletişimsel uygulamaların kurumsal yönetim şemasına dahil edilmesi sonucu mümkün olmaktadır (Chartered Institute of Public Relations, 2019).

Halkla ilişkiler uygulamaları, kuruluş ile hedef kitle ilişkisini kontrol ederek gündemi şekillendirmektedir. Halkla ilişkiler uygulamaları, kuruluşun alıcıya iletmek istediği içerikleri hedef kitlenin durumsallığını dikkate almadan oluşturursa, kuruluşlar ve hedef kitle birbirine karşıt görüşte olabilir. Hedef kitlenin kurumsal faaliyetleri takip etme avantajı dikkate alındığında ise potansiyel bir tehdidin oluşabileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda, halkla ilişkiler yoluyla kuruluşlar, dinleme, konuşma ve diyalog süreçleriyle şüpheli kitleleri kazanabilmekte ve onlara yanıt vererek, itibarını daha iyi koruyabilme imkânı yaratabilmektedir (Edwards, 2015: 43).

Halkla ilişkiler disiplini, oluşabilecek kaotik ve belirsiz ortamda varlığını korumak için post-modern toplum anlatılarını stratejik bir şekilde kullanmaya yönelmektedir (Edwards, 2015: 42). Post-modern teorideki gerçekliğin sabit ve tek olmadığı aksine sürekli inşa edilen, yeniden oluşturulan bir fenomen olduğu

görüşü, çeşitlilik yaklaşımının kurumsal anlatılar ve pratikler aracılığıyla şekillendiği, yeniden tanımlandığı anlayışını beraberinde getirmektedir. Bu bakış açısı, post-modern perspektifteki gerçekliğin çok yönlü, akışkan ve bağlamsal olduğu düşüncesiyle uyumlu görülmektedir. Buna göre çeşitlilik kavramı, kurumsal anlatı ve uygulamalar üzerinden tanımlanırken yeniden yapılandırılmaktadır. Çeşitliliğin bir halkla ilişkiler planı olarak uygulandığını iddia etmek ise çeşitliliğe yönelik kurumsal yaklaşımın daha çok tepkisel ve sorunlara yanıt verici nitelikte olduğunu göstermektedir. Böylelikle, çeşitlilik temaları; sürdürülebilirlik raporları, toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği gibi alanlarda kurumsal tepki veya taahhüt biçiminde sıklıkla kendini göstermektedir (Ahmed, 2012: 143).

Çeşitliliğin halkla ilişkiler fonksiyonu, kuruluşun tüm hedef kitlelerini tanımlamasına ve her biriyle olumlu ilişkiler kurmasına yardımcı olduğu yönündeki misyon çerçevesinde doğrulanmaktadır (Grunig, Grunig ve Ehling, 1992). Heath (1994)'e göre çeşitlilik, kuruluşların ve kamuların, ortak hedeflerin tatmin edilmesini sağlayacak kadar ortak anlamlar ortaya koymalarına olanak sağlamakta ve bunu sağlarken çeşitlilik, halkla ilişkiler fonksiyonunun sonuca katkıda bulunmasına yardımcı olmaktadır. Bu şekilde, hizmet verilen hedef kitlelere ve içinde yaşanılan topluluklara karşı duyarlılıklar artırılmaktadır (Laurie, 1997: 231).

Bu nedenle çağdaş kuruluşların, artan sosyal sorunları, çeşitlilik sorunları ve ihtiyaçları doğrultusunda hem çözüm yolları üretmek hem de bu ihtiyaçları karşılamak için stratejiler geliştirmekle yükümlü görülmektedir. Bu durumda halkla ilişkiler uygulayıcıları, kuruluşların bu konulara yanıt vermesine yardımcı olacak eylemlerde ön saflarda yer almalıdır. Böylelikle halkla ilişkiler uygulayıcıları stratejilerinde bir kuruluşun çeşitlilikle ilgili çözüm yolunun üretimine ve ihtiyaçlar doğrultusunda inşa edilecek belirli çabalara öncelik vermelidir (Chartered Institute of Public Relations, 2019).

Tablo 10. Halkla İlişkiler Uygulamalarında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yaklaşımını Kuruluş Çabalarına Dahil Etme Alanları

1.	Çeşitlilik girişimlerinin faydalarını işgücüne ve dış kamuya iletmek
2.	Kuruluşu dış ortamın değişen demografik özelliklerine uyumlamak
3.	Farklı insanların nasıl çalıştığını ve iletişim kurduğunu anlamak
4.	Çeşitli dahili ve harici kurucu gruplarla ilişki kurarak organizasyonu ilerletmek
5.	Kuruluşların hızla gelişen dünyada meydana gelen olaylara nasıl uyum sağlaması gerektiğini anlayıp sosyal değişime yanıt vermek
6.	Küresel bir ortamda kuruluşların çeşitlilik konusunda farklı düşünmesi gerektiğini anlamak
7.	Kuruluşlar, hükümetlerin, işletmelerin ve diğer kuruluşların ekonomik, sosyal, politik ve eğitim sistemleri üzerindeki olası baskılarla başa çıkmak için nasıl uyum sağlamaları gerektiğini anlamak

8.	Çeşitlilik konularına duyarlı olmak, daha çeşitli bir işyerine ve kültürel ortama yanıt vermek
9.	Küresel söylemi ve işi ilerletmek için teknolojik gelişmeleri kullanmak
10.	Ulusal ekonomi, erişim açısından daha küresel hale geldikçe, geniş bir kültürel perspektife sahip olmanın neden gerekli olduğunu anlamak
11.	Halkla ilişkilerin tüm insanların farklı geçmişlerinden, becerilerinden ve bakış açılarından tam olarak nasıl yararlandığını ve böylece çalışma ilişkilerini daha güçlü ve daha etkili hale getirdiğini göstermek
12.	Yenilik ve yaratıcılık sağlamak, böylece üretkenliği ve verimliliği artırmak için kampanyalarda ve projelerde çeşitli yeteneklerden oluşan bir karışımın kullanılmasını sağlamak
13.	Olumlu ayrımcılık ve ayrımcılık konularıyla ilgili uygulama ve politikadaki karışıklığı azaltmanın ve etnik köken, cinsiyete odaklanmanın ötesinde performansa odaklanmaya geçmenin bir yolu olarak çeşitlilik farkındalığını etkili şekilde uygulamak
14.	Kuruluşla hedef kitlesi arasında oluşacak güç dengesizliklerini tanımak ve kuruluşun haklarından mahrum edilen ve diğer dışlanmış grupların dinlemesini ve proaktif bir şekilde bu gruplarla etkileşime geçilmesini sağlayacak önlemler geliştirmek

Kaynak: (Chartered Institute of Public Relations, 2023).

Buna göre, halkla ilişkiler uygulayıcıları ve iletişim profesyonelleri kendi bireysel kültürleri, sosyalleşmeleri ve ayrıcalıkları hakkında içe dönük bir farkındalık geliştirerek, iletişim ve diğer halkla ilişkiler tekniklerinin hassas, uygun ve doğru olmasını sağlamak için keskin araştırma becerileri edinmeli, böylece çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında etkili bir yaklaşım sergileyebilmelidir.

Öte yandan halkla ilişkiler uygulamalarında çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımı dahilindeki çabalar dikkate alındığında, kurum içi (örgütsel) ve kurum dışı (çevresel) olmak üzere birbiriyle örtüşen iki boyutlu bir yapının varlığından söz edilmektedir. İçsel boyut, çalışan veya işgücü çeşitliliğini temsil ederken, dışsal boyut, hedef kitle ve paydaşların çeşitliliğine işaret etmektedir. Farklı geçmişlere sahip halkla ilişkiler uygulayıcılarının, planlama süreçlerine daha geniş ve çeşitli perspektifler getirmesi, grup düşüncesinin dezavantajlarından kaçınılmasına ve daha kapsayıcı iletişim stratejilerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda, içsel ve dışsal çeşitliliğin gözetildiği halkla ilişkiler, örgütlerin farklı paydaşlarla daha etkili iletişim ve etkileşimli olmasını sağlamaktadır (Hon ve Brunner, 2000: 312).

Farklı paydaşlarla sağlanan iletişim doğrultusunda çeşitlilik yaklaşımının entegrasyonu, sosyal sorumluluk olarak adlandırılabilir bir sistemi geliştirerek kuruluşların ve halkla ilişkilerin nihai amacını sağlayabilmektedir. Bu aşamada, çeşitliliğe gösterilen ilgi, kuruluş için yalnızca kısa vadeli, rekabetçi kazanımlar hakkında düşünmenin ötesine geçerek, bir kuruluşla hedef kitleleri arasındaki karşılıklı anlayışın olduğu, güvene dayalı uzun vadeli simetrik ilişkilere değer vermeye doğru ilerlemektedir (Grunig ve Hunt,

1984). Sosyal sorumluluk olarak çeşitlilik ise halkla ilişkilere en büyük fırsatı sağlamaktadır. Bunun nedeni ise başka hiçbir örgütsel işlev, kuruluşların ve kamu çıkarlarının bu şekilde dengelenmesiyle görevlendirilmemektedir (Hon ve Brunner, 2000: 336).

Aynı zamanda çeşitliliğin dışsal boyutu, halkla ilişkiler programlamalarının hedef kitle odağındaki değişimlerle ilişkilendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre, giderek çeşitlenen ve uluslararasılaşan izleyici profilleri doğrultusunda, halkla ilişkiler birimlerinin de çeşitli grup üyelerinden veya en azından bu çeşitli hedef kitlelerle etkin iletişim kurabilecek bireylerden oluşması gerektiği öne sürülmektedir. Bu zorluk yalnızca dil engellerinin aşılmasını değil, aynı zamanda etkili iletişim kampanyalarının kültürel nüanslarla ayrıştırılmasını da kapsamaktadır (Gardenswartz ve Rowe, 1995).

Bu durum haricinde organizasyon teorisyenleri ise çeşitliliğin iç ve dış boyutlarını gerekli çeşitlilik yaklaşımı altında incelemektedir (Weick, 1979). Bu yaklaşım, örgütlerin iç yapılarındaki farklılıkları ve çeşitliliği yeterli düzeyde barındıramamaları halinde, dış çevredeki değişimlerin ve çeşitliliklerin doğru bir şekilde algılanıp yorumlanamayacağını iddia etmektedir. Bu bağlamda, örgütsel yapıdaki çoğulculuğun, belirsizliğin ve örgütsel süreçlerin esnek dahası çok yönlü olmasını zorunlu kıldığı vurgulanmaktadır. Örgütsel süreçlerin çeşitliliği ile girdilerdeki çeşitliliğin uyumlu biçimde incelenmesi hem örgütsel hem de bireysel algı ve yönetim düzeylerinde önemli görülmektedir (Weick, 1979: 188-189). Buckley'in de vurguladığı üzere, "yalnızca çeşitlilik çeşitliliği düzenleyebilir" (Buckley, 1967: 495).

Buna göre, örgütsel süreçlerdeki çeşitliliğin, örgütün girdilerindeki çeşitlilikle uyumlu biçimde incelenmesi, örgütsel süreçlerle örgüt girdilerindeki çeşitliliğin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. Bu uyumun hem örgütsel hem de hedefkitle ve yönetim minvalindeki uygulama alanlarında gerçekleşmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla çeşitlilik işi, sadece çeşitlilik eylemleri sayesinde gerçekleşmelidir ilkesi benimsenmelidir. Bahsi geçen ilke hem halkla ilişkiler uygulamaları hem de örgütsel yapı ve süreçler bağlamında temel bir kavramsal çerçeve sunarken, bu süreçte gerekli çeşitlilik yaklaşımının detaylandırılmasını gerekli kılmaktadır.

3.2.1. Gerekli Çeşitlilik Yaklaşımı ve Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Yeri

Çeşitlilik, ırk ve görünür kültüre bağlı beklentilerden daha fazlasını ifade ettiğinden çeşitliliğin özünün anlaşılması ve uygulanması da bağlam ve içerik arasındaki dengenin kurulmasıyla ilişkilendirilmektedir. Aksi takdirde, çeşitliliğin özüne ilişkin anlayış, bağlamsal faktörlerden soyutlanarak yüzeysel kalabilmektedir (Tindall, 2005: 518). Bu anlayış bağlamında mükemmel halkla

ilişkilerin özelliklerinden biri olan azınlıklar ve kadınlar için fırsat eşitliği fikri, halkla ilişkiler uygulamalarına çeşitlilik yaklaşımı açısından yön gösterici olmaktadır (L. Grunig, J. Grunig ve Dozier, 2002).

Mükemmellik çalışmasının bu fikir ekseninde uygulama alanı oluşturması, Weick'in (1979) gerekli çeşitlilik ilkesine dayandırılmaktadır. L. A. Grunig, J. E. Grunig ve Ehling (1992: 11-12)'e göre gerekli çeşitlilik yaklaşımı, çeşitlilikle halkla ilişkiler teorisi arasındaki bağlantının varlığıyla ilişkilendirilmektedir. Gerekli çeşitlilik, örgütlerin mevcut olan tüm grupları tanımlamasına ve her biriyle verimli ilişkiler geliştirmesine yardımcı olan bir yaklaşımdır. Onlara göre, etkili bir halkla ilişkiler uygulamasında örgütlerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak stratejik konum, hedef kitleyle yaratılacak ilişkilere dayanmaktadır.

Ayrıca gerekli çeşitlilik ilkesine göre, örgütün kritik paydaşlarla iyi ilişkiler kurulabilmesi, örgütün çevresinde olduğu kadar örgüt içinde de çeşitliliğin bulunmasıyla ilgilidir. Bu durum halkla ilişkiler bağlamında, çeşitlilik ilkesinin gerekliliğini mükemmel bir halkla ilişkiler departmanında var olmasını öngören fırsat eşitliği, cinsiyet eşitliği ve farklı ırksal, etnik ve kültürel kökenden uygulayıcıların bulunma ihtiyacını doğurmaktadır. Dolayısıyla yalnızca çeşitli uygulayıcıların yararı için değil, aynı zamanda organizasyonun daha etkili ve verimli hale getirilmesi amacıyla çeşitliliğin gerekliliği vurgulanmaktadır (Grunig, Grunig ve Dozier, 2002: 12). Buna göre, kuruluşlar çok kültürlü ortamlarda faaliyet gösterdiği için halkla ilişkilerde çeşitlilik esas görülmektedir. Bu nedenle çeşitlilik, uygulayıcıların etğini ve halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyebilmektedir. Çeşitlilik gösteren kuruluşlar, çalışanlarının kuruluşu getirdiği deneyimlerden, geçmişlerden, tutumlardan ve ağların çokluğundan yararlanabilir (ReVelle, 1995). Böylelikle, çeşitliliği organizasyon kültürü ve çalışanları ortak bir misyonu gerçekleştirmek için bir araya getiren değerler, çeşitliliği daha anlamlı ve bütüncül bir şekilde yansıtmaktadır (Dozier, L. A. Grunig ve J. E. Grunig, 1995: 149).

Gerekli çeşitlilik yaklaşımını destekleyen halkla ilişkiler departmanları, program düzeyinde iletişim stratejilerini planlama, uygulama ve değerlendirme yoluyla halkla ilişkilerin asıl görevini yerine getirmekle yükümlüdür. Bu departmanlardaki iletişim programları, tipik olarak planlama ve değerlendirme eksikliği gösteren diğer departmanların programlarına kıyasla, hedeflerine ulaşma konusunda ilişkisel sonuçlar sağlamaktadır. Gerekli çeşitlilik yaklaşımını benimseyen ve bunu halkla ilişkiler uygulamalarına yansıtan departmanlar, etkili iletişim programları gerçekleştirerek organizasyonel hedeflere ulaşmada avantaj elde edebilir (Fleisher, 1995: 79).

Dolayısıyla uygulayıcılar halkla ilişkiler fonksiyonunda ve organizasyonda her türden çeşitliliği savunmaktan geri durmamalıdır. Bu noktada ise

uygulayıcılar organizasyonda çeşitlilik ve eşitlik için çalışırken, aynı zamanda ürettikleri ürün ve mesajları da incelemeli, metinlere ve görsellere bakmalı, süreç boyunca düşünceli davranmalı ve çalışmadaki her türlü önyargıyı, stereotipi ve yanlış anlamaları ortadan kaldırmalıdır. Ayrıca uygulayıcıların kamuları etiketleme konusunda duyarlı olmaları, grup ve kültürlerin sahip olduğu kimlik çeşitliliğinin farkında olmaları gerekmektedir. Bu, topluma karşı bir taahhüt olarak görülmektedir (Tindall, 2005: 518).

Gerekli çeşitlilik yaklaşımının, organizasyon kültürü ve halkla ilişkiler arasındaki bağlantısı açısından kültür dikkate alındığında, alt kültürlerin toplamına yeterli kapsamin dahil edilmesi gereklidir. Bu çeşitlilik anlayışı, tüm kurumsal paydaşların faaliyetlerini başarılı bir şekilde koordine etmelerini sağlayıp ortak anlamlar ve yorumların mevcut olmasını temin ederek, kuruluşun üst düzey performansına olanak tanımaktadır (Heath, 1994: 43). Kuruluşun üst düzey performans artışı bağlamında, kurumsal sözcüler, paydaşlardan geri bildirim almak için çeşitli kanallar yürüterek, örgütün çeşitliliğe verdiği önemi vurgulama eylemiyle kurumsal retorik dahilinde çeşitlilik konumunun güçleneceği bilincini edinmelidir. Bu çerçevede halkla ilişkiler uygulamalarının değişen koşulları dikkate alarak çeşitlilik stratejilerine önem vermesi, kuruluş itibarının inşasını, itibarın yönetilmesini ve savunulmasını kolaylaştırmaktadır (Ahmed, 2012: 144).

İtibar inşası ve yönetiminde çeşitliliğin merkeze alınarak gerçekleşmesi de kuruluşların değişen koşullara hızlı uyum sağlaması ve rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamaktadır. Güçlü bir kurum itibarı, paydaşların kuruluşla etkileşimini ve bağlılığını artırarak, kuruluşun uzun vadeli başarısını desteklemektedir. Bu çerçevede halkla ilişkiler uygulamalarında itibar yönetimi odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi, kuruluşların değişen çevre koşullarında sürdürülebilirliklerini güvence altına almalarına yardımcı olmaktadır (Hodgson, 2008: 219).

Burada halkla ilişkilerin ayırt edici özelliği de itibar yönetimi odaklı uygulamalarını gerçekleştirmek için stratejilerde bulunmasıdır. Çünkü itibar, karmaşık, soyut ve hızla değişen çevresel koşullar nedeniyle her zaman tehdit altındadır. Halkla ilişkiler uygulamaları kuruluşların, hedef kitleyle derin ve gerçek bir etkileşimin kurulmasını sağlayarak, itibar tehdidi oluşturan tartışmaların her iki tarafın anlaşılmasını ve anlaşmasını öneren bir iletişim yönetiminin izlenmesini gerekli kılmaktadır (Edwards, 2015: 43). Halkla ilişkileri itibarın karmaşıklığı açısından çerçevelemek, aynı zamanda odak noktasının, halkla ilişkilerin aslında evrensel olarak mevcut, soyut bir beceri olan iletişim fikrinden uzaklaştırıp bunun yerine alanın bir dizi hedefi ima etmesine izin vermekte, tanımlanabilir ve ayrıcalıklı uzmanlık dahilinde meşruiyet için önemli olan özelleşmiş gerçekler ve nadir güçler etrafında bu uzmanlığın etki alanını artırmaktadır (Miller ve Rose, 1990: 2).

Çoğu zaman da halkla ilişkiler uygulayıcılarının sınırları kapsayan rolü üstlenmeleri gerekmektedir. Bu rolde, halkla ilişkilerin yaratıcı değeri, uygulayıcıların geleneksel halkla ilişkiler rolünün ve organizasyonel bağlamların dışına çıkmalarını, yozlaşmış, etik dışı veya sorunlu olan hâkim kural ve paradigmalara meydan okumaları da gerektirmektedir. Uygulayıcılar, kuruluşun iç ve dış paydaşları arasında köprü kurarak, kuruluşun toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olmalıdır. Sonuç olarak, halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolü, kuruluşun itibarını korumak, paydaşlar arasındaki iletişimi güçlendirmek ve kurumsal değerleri savunmaktır. Bu roller, uygulayıcıların yaratıcılıklarını ve etik anlayışlarını sergilemelerine olanak sağlamaktadır (Tindall, 2005: 518-519).

Genel olarak gerekli çeşitlilik yaklaşımı, örgüt içinde örgütün dışında olduğu kadar çeşitliliğin gerektiğini varsaymaktadır (Grunig vd. 2001: 135). Buradaki varsayım, çeşitli halkla ilişkiler departmanlarının kuruluşlar için daha etkili dış ilişkiler kuracağı yönündedir. Bunun nedeni, paydaşların gönderenle ilişki kurabildiği sürece iletişimlerinin daha güvenilir olarak algılanacağı fikridir (Perloff, 1993). Halkla ilişkiler uygulayıcılarını hedef kitlelerinin özellikleriyle eşleştirmek gerekli değildir ancak iletişimin etkili olması için bu izleyicilerin yaşadığı dünyayı anlama becerisi gerekmektedir (Banks, 2000; Hon ve Brunner, 2000; Holtzhausen, 2002) fikri hakimdir.

Ayrıca gerekli çeşitlilik yaklaşımı farklı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bir organizasyonun hedef kitesini oluşturan tüm farklı gruplarla mükemmel biçimde eşleşen ya da bu gruplar özelinde tecrübeye sahip uygulayıcıları kurumsal yapıda bulundurmamak genellikle mümkün görünmemektedir (Sha ve Ford, 2007; Grunig vd. 2001: 138). Öte yandan çeşitliliği yönetmenin iş gerekçesinin geçerliliği de tartışmalıdır. Çünkü kültürel açıdan çeşitliliğe sahip personelle iş performansı arasındaki bağlantı doğrudan değildir (Cornelius vd. 2001). Özetle bu görüşe göre gerekli çeşitlilik yaklaşımı, ideal olarak tüm grupları temsil eden uygulayıcıları bulundurma ve çeşitliliğin iş performansına doğrudan katkı sağladığı varsayımı gibi iki temel sorunu beraberinde getirmektedir.

Her ne kadar gerekli çeşitlilik yaklaşımının gerçekte uygulama alanı zor görünse de organizasyonun bağlamına ve çeşitliliğe yönelik yönetim yaklaşımlarına göre uygulanabilirlik düzeyi değişmektedir (Richard, 2000). Buna göre, çeşitlilik yönetiminin başarılı olabilmesi için organizasyonların çeşitliliği bir kaynak olarak görmesi ve bunu uygun şekilde yönetmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda, çeşitlilik yönetimi yaklaşımlarının bireylerin davranış, duygu ve düşüncelerine odaklanarak, ayrımcılığın sistematik ve kurumsal eşitsizlik rejimlerini kabul etmesi ve kurumsal dönüşümü hedeflemesi önem

taşımaktadır. Ancak bireylere odaklanan kurum ve kuruluşlar, kurumsal bir dönüşüm gerçekleştirmeden çoğu zaman yoksundur. Bu eksiklik de çeşitlilik yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran ortak tasarım (co-design) (Özbilgin ve Erbil, 2022: 17-18) yaklaşımında incelenerek, çözüm yolu geliştirilmektedir.

3.2.2. Çeşitlilik Yönetiminde Ortak Tasarım (Co-Design) Yaklaşımı ve Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Yeri

Ortak tasarım yaklaşımı, dezavantajlı gruplarda bireylerin, kendilerini organizasyonun ve sürecin bütünsel bir parçası olarak hissetmelerini ayrıca aktif katılım sağlamalarını teşvik eden bir düzeni ifade etmektedir. Bu yaklaşım, eşit bir süreci desteklediğinden etkin ve yüksek performanslı çalışma olanağı sunmakta ve hedef alınan dezavantajlı grupların karşılaştığı engel ve zorlukların da tespit edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Tespit edilen engellere ve zorluklara çözüm önerilerinin tasarlanmasını, bu tasarımların ise uygulamada yer bulmasını önermektedir. Böylece, çeşitlilik yönetim yaklaşımlarının kapsayıcı ve etkili bir biçimde ilerlemesine yardımcı olmaktadır (Özbilgin ve Erbil, 2022: 18).

Öte yandan organizasyonlarda ortak tasarım fikri, hedef kitle ve çalışanları dikkate alarak, bireylerin karşılaştığı zorluklara karşı duyarlılık üzerine kurulu kolektif inovasyon ve problem çözme süreçlerini tanımlayan bir şemsiye terimini ifade etmektedir. Tasarım fikri özünde, nihai hedef kitleye hizmet edecek bir sonuca doğru ilerlemeye vurgu yaparak, müzakereci ve kolektif bir biçimde derin ayrıca eleştirel düşünmeyi de tetiklemektedir (Hamington, 2017: 92). Buna göre yaklaşım, ayrımcılığa maruz kalmış grupların organizasyonel yapıya, uygulamalara, süreçlere ve karar verme süreçlerine etkin şekilde katılımını sağlayarak, kurumsal sürecin yalnızca bu gruplar için değil, bu sürecin onlarla tasarlanmasını ve hayata geçirilmesini önermektedir.

Bu önerinin nedeni ise uluslararası düzeyde, doğrudan dışlanan kişilerin eyleme geçtiği ve kendi durumlarına yönelik tepkilerin düzenlendiği hedef kitle odaklı hizmet ve savunuculuğun varlığıdır. Bu bakış açısına göre, hedef kitlenin hizmet tasarımında ve sunumunda aktif katılım mümkün olmaktadır. Ayrıca son yıllarda sosyal sektörün profesyonelleşmesi, vatandaş katılımının bazen göstermelik bir nitelik kazandığını ve ortaklık gibi terimlerin dışlanma yaşayan bireylerin gerçek katılımı olmadan kullanıldığını ortaya koymaktadır. Bu durum, sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarında vatandaşların yeniden katılımını araştırmak için alternatif oluşturmaktadır (Burkett, 2012: 3-4).

Böylelikle yönetim ve ticari kuruluşlarda ortak tasarım yaklaşımı, genel olarak nihai hedef kitlenin ürün veya hizmet tecrübesine değinen teknik bir görüş olarak düşünülse de yaklaşım kapsamlı bir fikri içermektedir. Bu fikir, iç ve dış paydaşların etkileşimini vurgularken (ilişkisellik), paydaşların aşamaları

ve sonuçları nasıl etkileyebileceğini sorgulamakta (empati) ayrıca aşama ve sonuçları isteklere göre geliştirilmeyi (çözümlediricilik) hedeflemektedir. Etik değerler ve sürdürülebilirlikle de bağlantılı olan bu aşama, kurum kültürü ile değerlerin dönüşümünü hedeflemektedir (Erbil, 2022: 12).

Ortak tasarım yaklaşımı, organizasyonlarda hakların korunması adına etik değerlerle tasarım düşüncesi arasındaki bağlantıyı ve uyumu sağlamak için her iki yaklaşımı da etkileyen üç ana unsuru vurgulamaktadır. Bu unsurlar; sorgulama, empati ve kültür değişimi olarak sıralanmakta, sürdürülebilir bir organizasyonun yönetilmesine yönelik önemli içerikler sunmaktadır (Hamington, 2017: 93).

Tablo 11. Ortak Tasarım Yaklaşım Unsurları ve Unsurlara Yönelik Yönetsel Yaklaşım Yolları

Unsurlar	Anlamı	Uygun Yönetsel Yaklaşım Alternatifleri	Yönetsel Yaklaşımların Hedefi
Sorgulama	Durumu kavramak ve hakları güçlendirmek adına derinlemesine veri toplamak	Etik İletişim	Paydaşların iletişim kanalına erişebilmesini, iletişim kurmasını sağlama iletişim dahilinde güven oluşturmak
Empati	Hak ihlaliyle karşılaşanların deneyimlerini hissetmek ve hissedilen deneyimleri dile getirmek	Çoğulculuk Atipik liderlik	Hak ihlaline uğrayan grupların kendi temsilinin oluşturmasına yardımcı olmak, Çeşitliliği görünür kılabilmek ve çeşitlilik rollerini desteklemek
Kültür Değişimi	Değer, anlayış ve zihinsel yapının hakları kuvvetlendirecek biçimde dönüşüme uğramasını sağlamak	Kapsayıcı örgüt Kapsayıcı liderlik	Organizasyonlarda bireylerin çeşitliliklerle mevcut olmasına imkân sağlamak

Kaynak: (Erbil, 2022: 12-13).

Ortak tasarım yaklaşımının unsurları ve bu unsurlara yönelik yönetsel stratejiler ele alındığında, sorgulama temelli bir problem çözme sürecinde gerekli verilerin elde edilmesinde ilişkisel bir epistemolojinin önemine dikkat çekilmekte ve tüm paydaşların hedefin bütünsel bir anlayışından nasıl faydalandıkları vurgulanmaktadır. Bu durum ise bir farklılaşma (çeşitlilik) etkinliği olarak sınıflandırılabilir. Tasarım süreci de genel olarak farklılaşma ve yakınsama döngüleri olarak karakterize edilmektedir (Lammi ve Becker 2013: 55).

Bu nedenle veri toplama işlemi çeşitlilik serüvenini ifade ederken, sorgulama unsurunda da önemli bir yere sahiptir. Gerçek sorgulamanın sonuç veya çözüm

yolları önceden belirlenemediğinden çeşitlilik aşamaları esnasında var olan sorunun belirli somut örneklerini ve etkilerini bulmak için keşif, dinleme ve sorgulama unsurlarına yer verilmektedir. Gerçeklerin, verilerin ve önermesel bilginin bu şekilde toplanması önemli bir yaklaşımdır (Hamington, 2017: 94).

Ortak tasarım yaklaşımının bir diğer unsuru olan empati, genellikle ‘öteki’ni anlamanın hissedilen veya içgüdüsel boyutuyla ilişkilendirilmektedir (Christensen vd., 2007: 348). Ancak empati, hak sahibi olma konusunda zayıf bir iddia olarak kendini göstermektedir. Empati, duyanın değil, empati kuranın çıkarlarına hizmet ettiği için neredeyse her zaman eleştiriye açık bir konumda olmaktadır (Shuman, 2005: 18). Bu eleştiriler doğrultusunda ortak tasarım yaklaşımı, empatinin demokratikleştirici yönetsel yaklaşımlarla desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu süreçte çoğulculuk teorisi destekleyici yaklaşım olarak açığa çıkmaktadır (Özbilgin ve Erbil, 2019: 9-11).

Çoğulcu teoriler, ahlaki değerlerin ve normların çeşitliliğini vurgularken, tek bir değerler çerçevesinin tüm değerleri açıklamada imkânsız olduğunu ve toplumda eşit derecede kabul edilebilir farklı değerlerin varlığını kabul etmektedir (Gaut, 1993: 17-18). Çoğulcu teori, örgütsel yönetim sistemine entegre edildiğinde ise farklı değer sistemine ait iç ve dış paydaşlar için karar alıcıların olası sonuçlarını dikkate alarak hareket etmelerinin çok yönlü etik bir eylem olduğunu ortaya koymaktadır (Becker, 1992; Graham vd., 2013). Çoğulculuk fikrinin üst yönetim tarafından onaylanması, iç ve dış paydaşların farklı beklentilerinin kabul edilmesini gerektirmekte, hak ihlaline uğrayan grupların kendi temsiliyetlerini oluşturmaları adına yardımcı olacak çeşitliliğin görünürlüğüne ve çeşitlilik rollerinin desteklenmesine öncelik verecek şekilde geliştirilmesini öngörmektedir (Özbilgin ve Erbil, 2019: 11).

Ortak tasarım yaklaşımının kültürel değişim unsuru ise dezavantajlı grupların sorunlarına odaklanan tasarımların etkin olmayacağını belirtmekte ve ortak tasarım fikrinin problemleri belirlemeyi ve tanımayı kolaylaştırdığına vurgu yapmaktadır. Bu çerçevede, organizasyonlardaki üretim ilişkilerinin haklarını destekleyecek şekilde yeniden tanımlanması, sürdürülebilir kültürel değişimi açıklamaktadır. Kapsayıcı organizasyon anlayışının benimsenmesi de kültürel değişimin sorgulama ve empatiyi entegre edilmesine katkıda bulunarak, bireysel çeşitliliklere değer veren, dezavantajlı grupların beklentilerini dikkate alan ve sosyal eşitliği önemseyen bir yaklaşımı temsil etmektedir (Özbilgin ve Erbil, 2022: 19; Alvesson, 2011: 15; Mor Barak, 2015).

Çeşitlilik yönetiminde başvuru ortak tasarım yaklaşımıyla adil bir yönetim ve yönetişim uygulamalarının görünür nitelikte gerçekleşmesi, tüm paydaşların tasarım aşamasına katılım sağlaması sonucu gerçekleşebilmektedir. Ortak tasarımda paydaş katılımının gerçekleşmesi, çeşitlilik alt yapı kurumsal dönüşümün kurulmasını sağlayacak ortak tasarım hedefleriyle tutarlılık

göstermektedir. Ayrıca çeşitlilik yönetimi sonuçlara katılımıyla tasarım ve uygulama yanlışlarının neden olduğu haksızlıkların silikleştiği sonucuyla yüzleşmektedir (Özbilgin ve Erbil, 2022: 19).

Tüm paydaşların çeşitlilik yönetimi çerçevesinde ortak tasarım sürecine katılma planı, kurum ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. İlişki yönetimi, bu ilişkilerin yönetim süreçlerinde nasıl kullanıldığını ifade ederken, kurumların paydaşlarıyla olan etkileşim düzeyini yansıtan bir strateji olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, organizasyon ile paydaşları arasında karşılıklı yarar sağlayan bir ortaklık kurmayı amaçlamaktadır (Kenton, 2023). Aynı zamanda bu açıklamalar ekseninde paydaş teorisine de değinmek gerekmektedir. Paydaş teorisi, organizasyonların ekonomik çıkarlara odaklanırken, pozitivizmin pragmatizmle yer değiştirmesi gerektiğini savunmaktadır. İnsanların sosyal etkileşimlerinin işletmelere tesir ettiğine, işletmelerin de toplumu biçimlendiren önemli mekanizmalardan birisi olduğuna, yönetimin, ekonomik çıkarın ötesinde, insancıl bir anlayışla herkes için fayda sağlayabileceğine işaret etmektedir (Freeman vd. 2020).

Freeman, işletmelerin stratejik hedeflere ulaşabilmesi için paydaşlarla olan etkileşimlerinin yönetilmesi gerektiğini ve bu etkileşimin stratejik amaçlara ulaşmada önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir (Freeman ve Liedtka, 1997; Freeman vd., 2010). Freeman vd. (2020), tarafından yeniden açıklanan paydaş teorisi yaklaşımı, paydaşlar arasındaki ilişkiselliği kristalize eder, organizasyonu zincirin son halkası olarak görmek yerine, ilişkilerin içerisine yerleştirmektedir. Buna göre organizasyonlar, faaliyetleriyle paydaşlarını etkilerken, söz konusu etkilerin paydaşların çıkarlarına ters düşmemesine özen gösterilmesi gerektiği savunmaktadır (Freeman vd., 2020).

Bu süreçte organizasyonların iletişim stratejileri, paydaş beklentilerini karşılama hedefini içermeli ve bu durum, halkla ilişkiler uygulamalarının doğasını hatırlatmaktadır. Organizasyonlar faaliyetlerini aksatmadan paydaş ve ilişki odaklı uygulamalara yönelerek halkla ilişkiler disipliniyle gelişen çalışmaları merkezine almaktadır (Dinçer, 2019: 116-117). İlişki yaklaşımını benimseyen halkla ilişkiler uygulamaları, iki yönlü simetrik model çerçevesinde ilerleyerek kurum ve paydaşlar arasında karşılıklı fayda sağlayan uzun vadeli davranışsal ilişkilerin geliştirilmesini amaçlamaktadır (Grunig, 1993). Paydaşların küreselleşme süreciyle kurumlar özelinde gerçekleşen sosyal ve çevresel sorunlarla karşılaşması ve bu sorunlara karşı duyarlı olup farkındalık geliştirmesi, ilişkiyel yönetimin gerekliliğini her geçen gün artırmaktadır (Wilson, 1994: 337).

Kurumların sorumlu ve proaktif bir yaklaşım benimseyerek kurumsal sorun yönetimi ile ilişkiyel yönetim stratejilerini entegre etmeleri hem kendileri hem de toplum için daha etkili çözümler sunmalarını sağlayacaktır. Wilson (1993)’a

göre, çağdaş şirketlerin toplumsal sorumluluklarını artırmak için halkla ilişkiler uygulamaları, etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Ortak tasarım yaklaşımı, ilişki yönetiminin önerdiği kurum ve paydaş ilişkilerini dikkate alarak, çeşitliliği gözetken bir katılım süreci sağlamayı amaçlamaktadır.

Buna göre, halkla ilişkiler uygulamaları, bir kuruluş ile hedef kitlesi arasında karşılıklı iletişim ve işbirliği sağlarken aynı zamanda sorunların yönetimi ve kamuoyunun bilinçlendirilmesi gibi önemli işlevleri yerine getiren bir yönetim sürecidir; bu süreç, yönetimin kamu çıkarlarına hizmet etme sorumluluğunu vurgulamakta ve değişimle uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Harlow, 1976; Cutlip vd., 2000: 4).

Ortak tasarım yaklaşımı da hedef kitle ve çalışanların karşılaştığı zorlukları dikkate alarak, kolektif inovasyon ve problem çözme süreçlerini tanımlamaktadır. Bu süreç, işbirlikçi bir yaklaşım benimseyerek detaylı ve eleştirel düşünmeyi teşvik etmektedir. Böylece, ayrımcılığa maruz kalan grupların organizasyonel süreçlere katılımı sağlanırken, bu grupların ihtiyaçları doğrultusunda hizmet tasarımı gerçekleştirilmektedir.

Halkla ilişkilerde ortak tasarım yaklaşımı, çeşitlilik ve kapsayıcılığı ön planda tutarak dezavantajlı grupların süreçlere etkin katılımını sağlamayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım, bireylerin kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hissetmelerini teşvik ederken, kurumsal sorun yönetimi, paydaş yönetimi ve ilişkisel yönetim stratejilerini bütünleştirerek, hem kurumlar hem de toplum için etkili çözümler üretmeyi ve sosyal eşitliği artırmayı amaçlamaktadır. Böylece, organizasyonların sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu bir şekilde ilerlemeleri sağlanırken, toplumsal sorumlulukların da yerine getirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Ancak, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının kurum içi ve dışı faaliyetlerde etkin bir yapı sunduğu ifade edilse de, bu yapının teorik olarak halkla ilişkiler faaliyetlerinde gereken niteliklere odaklandığı ancak uygulama alanında bu kavramların çoğu zaman yüzeysel kaldığı yönünde eleştiriler bulunmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler uygulamalarında çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının eleştirel boyutlarına da dikkat edilmesi önem taşımaktadır.

3.3. Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Çeşitlilik ve Kapsayıcılığa Getirilen Eleştiriler

Halkla ilişkiler ya tahakkümün (yapısal) bir kaynağı olmakta ya da değişim için (fail) bir güç olmaktadır. Güç dinamiklerinin merkezde yer aldığı halkla ilişkiler uygulamalarının, bu disiplinin ontolojik olarak yasalaşma süreçlerini şekillendiren yapılarla bu süreçleri uygulayan aktörlerden ayrı bir varlık olarak konumlandırılması, sosyo-kültürel dönüşümlerin etkinliği için gerekli olan ontolojik ve epistemolojik değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Halkla ilişkilerin,

toplumsal dokunun bir parçası haline gelen ve gelecekteki etkileşimlerde entegre edilecek sosyal ve kültürel anlamların üretildiği bir işlem odağı olarak yeniden tanımlanması gerekmektedir (Edwards ve Hodges, 2011: 4).

Bağlantılı aktörler arasındaki her etkileşim, bu aktörlerin kimliklerinde kaçınılmaz bir değişim yaratmakta ve kimliklerin bu süreçler aracılığıyla şekillendiği düşünülmektedir. Aktörler; bireyler (uygulayıcılar, tüketiciler, kamu üyeleri vb.) veya genelleştirilmiş diğerleri (halkla ilişkiler danışmanlıkları, işverenler, meslek kuruluşları vs.) olarak tanımlanabilir ve bu bağlamda halkla ilişkiler, toplumun yapısal ve etken unsurlarının zamansal olarak tanımlanmış, olumsal ve akışkan bir eklemlenmesi haline gelirken, bu durum halkla ilişkiler uygulamasının temelini oluşturmaktadır (Simpson, 2009).

Bu görüş, halkla ilişkilerin yalnızca örgütsel çıkarların elde edildiği ve çıkar gözetmeyen bir kanal olarak işlev gördüğü normatif anlayışlardan radikal bir kopuşu ifade ederken, aynı zamanda tamamen öznel yaklaşımlara yapılan vurgunun yetersizliğini de gözler önüne sermektedir. Bunun yerine, analitik bir perspektif benimseyerek, halkla ilişkilerin maddi ve söylemsel işlemlerinin çeşitli sosyal aktörler arasındaki etkileşimleri nasıl yansıttığını ve bu süreçte yeni anlamlar ile kimliklerin nasıl şekillendirildiği araştırılmaktadır. Bu durum, bireysel uygulamaların bağlam içinde ele alınması, mesleğin belirli bir siyasi ortamda üstlendiği rol veya alternatif bakış açılarıyla halkla ilişkiler çalışmalarının yapısal olarak sorgulanması yoluyla net bir şekilde ortaya konulmaktadır (Edwards ve Hodges: 2011: 4).

Mesleğin kültürel bir aracı olarak, sahip olduğu güç ve etki nedeniyle ekonomik ve kültürel yaşamda merkezi hale gelen bir çalışma biçimi olarak nasıl anlaşılabilirliğine dair açıklamalarla karşılaşılmaktadır (McFall, 2002; Curtin ve Gaither, 2005). Kültürel aracılık kavramı, reklamcılık, yönetim danışmanlığı, halkla ilişkiler ve diğer bilgi yoğun, hizmet odaklı endüstrilere uygulanmış ve bu alanlarda kültürel aracılıkla ilgili mücadeleler de öncü bir rol oynamaya yatkın olan meslek gruplarını tanımlamaktadır. Bu meslek grupları, toplumdaki daha geniş kitlelere en son tarz ve tutumları tanıtmaya işlevini üstlenmektedir (Bourdieu, 1984: 366).

Anlamların üretimi ve dönüşümüyle uğraşan etkili bir meslek grubu olarak kültürel araçlar, toplumsal dinamiklerde önemli bir rol oynamaktadır. Kültürel araçlar, anlam çalışmalarından kopuk değil, aksine bu çalışmalarla yakından ilgili olup onlara aktif bir şekilde katılmaktadır (Featherstone, 1991). Kültürel aracı mesleklerin sosyolojisine dair araştırmalar, uygulayıcıların resmi uzmanlıkları ile daha geniş entelektüel ve kültürel geçmişlerine odaklanarak, kültür ile ekonomi, üretim ile tüketim arasındaki ilişkilerin ortaya konmasıyla ilgilenmektedir. Halkla ilişkileri kültürel bir aracı olarak ele alan araştırmalar,

genellikle pazarlama ve tanıtım bağlamlarıyla sınırlı kalırken bu mesleği tüketim kültürünün üreticisi ve yeni zevkler ile modaların destekleyicisi olarak anlamakla yetinmiştir (Nixon ve Du Gay, 2002; Negus, 2002; Soar, 2002).

Halkla ilişkileri, anlam üreten bir süreç olarak ele almak, halkla ilişkilerin kültür döngüsünün farklı aşamalarının bir araya gelmesi olarak anlaşılmasını gerektirir. Bu noktada, söylem üretimi halkla ilişkilerin temelini oluşturmakta ve gerçeğin aktarılması, toplumsal dolaşıma dahil edilmesi, benimsenmesi ve toplumsal uyumun sağlanması için halkla ilişkilerin toplumsal açıdan taşıdığı önemi ortaya koymaktadır (Edwards ve Hodges, 2011: 6). Halkla ilişkiler alanında gelişen eleştirel yaklaşımlar da uzmanların gerçekliği çarpıtmadan arama sorumluluğu ve başkalarının zihinlerini etkileme görevlerinin artmasıyla doğmaktadır. Bu durum, tarihsel olarak gerçekliğe erişimin otorite yöntemiyle yönetilmesi ve örtülü hakikat üretimi şüphesi gibi etkenlerin etkisi altında olmaktadır. Gerçeğe uygun fikirlerin toplumsal çabalarla modellenmesi ve tartışılması, gerçek işbirliğinin sürdürülmesi açısından kritik bir öneme sahipken, halkla ilişkiler uygulamalarının etik dışı durumlar sergileyebileceği iddia edilmektedir. Özellikle, örtülü hakikat üretimi şüphesinin toplumsal projelerden ziyade bölümsel çıkarlar için ortaya çıkması, bu durumun bir saygısızlık olarak algılanmasına yol açmaktadır (Mackey, 2011: 115-116).

Öte yandan halkla ilişkiler uygulamaları, toplumdaki farklı grupların göreceli konumlarını şekillendirmeye ve sürdürmeye yönelik söylemler üretmekte, bu nedenle halkla ilişkilerde çeşitliliğin anlaşılma ve deneyimlenme şekli önemli görülmektedir. Uygulayıcıların, farklı grupların toplum ve hedef kitleleri için taşıdığı değeri nasıl kavradıkları, mesleğin karakteristiğini belirleyen ve daha geniş sosyal normları yansıtan hiyerarşik yapılar oluşturarak, işlerinde bu değerlere verdikleri önemi yansıtmaktadır (Bourdieu, 1991; Jaeger, 2001). Hiyerarşide daha düşük bir konumda bulunan grupların seslerini duyurma isteği, halkla ilişkiler uygulamalarının sosyo-kültürel bir perspektiften çeşitliliği, anlamının önemini vurgulamaktadır. Halkla ilişkilerde çeşitlilik konusu ise işlevsel ve sosyo-kültürel uygulama ve teori anlayışları arasındaki mücadelelerin yaşandığı bir aşamayı ifade etmektedir (Edwards, 2011: 75).

Mücadele aşamasında gelişen çeşitlilik yönetimi hakkındaki şüpheler ise kotaları doldurmak için azınlıkların bilinçsizce işe alınması noktasında ilerlemektedir. Bu eylem, çeşitliliğin eşitlikten öte bir kavram olduğunu vurgulamayı zorlaştırmakta ve çeşitliliğin, başkalarının farklılıklarını takdir etme ile ilgili bir mesele olarak algılanması gerektiği anlayışını pekiştirmektedir (Baba, 1995; Stein, 1997). Çeşitliliğin yönetimi üzerine yapılan analizler, kuruluşların kimlik bilincine ve demografik çeşitliliğe odaklanmalarına eleştirel boyut getirmektedir. Bu yaklaşımın, yapay gereksinimlere yönelmesi ve kuruluşların alternatif sesleri bastırma eğilimleriyle başa çıkmada yetersiz

kalması, gerekli çeşitliliğin eksik bir temsilcisi olduğunu göstermektedir. Bu yaygın tahakküm ideolojisi, farklı bireyleri marjinalleştirerek organizasyondaki varlıklarına karşı tepki oluşturabilecek uyum normlarının oluşumuna yol açmaktadır. Etkili bir yaklaşım olarak da ses çeşitliliğini koruyan ve çeşitliliğin duygusal ve ilişkisel boyutlarına önem veren bir örgüt kültürü içinde gerekli yeteneklerin sağlanmasını ileri sürmektedir (Krefting vd. 1997: 385).

Örgüt kültürü geliştirilirken, çeşitlilik yönetiminin organizasyonun kültürel ve iletişimsel çabalarının ayrılmaz bir parçası olarak değil, insan kaynakları departmanının rutin bir programı olarak algılanması, çeşitliliğe veya gösterişçiliğe yüzeysel bir bağlılıktan başka bir anlam yüklenmediğini göstermektedir (Grove ve Hallowell, 1995; Majors ve Sinclair, 1995). Böylece, çeşitliliğin değer sistemi olarak benimsenmesi, yönetim taahhüdünün kabul edildiğini göstermekte, yüzeysel ilgi stratejisini benimseyen yapıların ise yönetimin samimiyetini sorgulamaya yol açtığı düşünülmektedir. Bu eksende bütünleşik çeşitlilik stratejisi dikkate alınmalı ve çeşitlilik yönetiminin işlerliği olumlu yönde ilerlemelidir. Bu stratejinin ise etkili halkla ilişkiler ortamı tarafından sağlandığı savunulmaktadır. Bütünleşik stratejiye sahip kuruluşlar, çeşitliliği organizasyon kültürünün bir parçası olarak takdir etmektedir. Bu kültürün iletişimi yukarıdan aşağıya doğru yapılmakta ve yöneticilerle çalışanlar ayrıca hedef kitleler çeşitlilik hedeflerini karşılama konusunda sorumlu tutulmaktadır (Bhawuk ve Triandis, 1996).

Ancak bütünleşik çeşitlilik stratejisinin benimsenmediği durumlarda çeşitlilik, kurumsal kimliğin belirleyici bir unsuru haline gelirken, halkla ilişkiler departmanındaki alt kültür çeşitliliği takdir edilse de kurumdaki baskın kültür bu takdiri desteklememektedir. Uygulayıcılar, çeşitliliğe yönelik genel bir destek sağlamadığı aşamada organizasyonun ve halkla ilişkilerin olumsuz etkileneceği endişesini taşımaktadır (Hon ve Brunner, 2000: 332). Çeşitlilik yönetimini bir örgüte entegre etmek, fiziksel bir yapı olarak kurumla etkileşimde bulunmayı ve çeşitliliği kurumsal süreçlerin içine dahil etmeyi zorunlu kılmaktadır. Çeşitlilik uygulamalarını hayata geçirmek, bilgi yayma araçlarının çeşitlendirilmesini ve farklı iletişim stratejilerinin geliştirilmesini zorunlu kıldığından bu süreçte halkla ilişkilerin önemi vurgulanmaktadır. Uygulayıcılar, kurumun daha az değer verdiği bilgiyi ortaya çıkarmakla yükümlü olduklarından, bilgi çıkarma teknikleri kritik hale gelmektedir. Amaç, eşitlik ve çeşitlilik konusundaki fikirlerin kurum içinde otomatikleşmesini sağlamakken uygulayıcılar, kurumsal dirençle karşılaşabilmekte ve bu durum çatışmalara yol açabilmektedir (Ahmed, 2021: 133-134).

Çeşitliliği yönetme sürecinin kurumsal dirençle karşılaşması, yöneticilerin bu yönetimi taktiksel bir araç olarak kullanma anlayışıyla birleşerek, Batı merkezli bir referans çerçevesinde çeşitliliğin sosyo-kültürel bağlamından koparılmasına

ve dar bir perspektifle rekabet avantajının kaynağı olarak algılanmasına yol açmakta ve bu durum yerleşik bir rekabet avantajı yaratmaktadır (Noon, 2007; Munshi ve Kurian, 2005). Ancak hedef kitle egemenliğinin güç kazanabilmesi için işleyen piyasalar, ekonomik dinamiklerin ötesinde siyasi, sosyo-kültürel güç hiyerarşileriyle ilgili olan toplumsal bağlam geliştirmekle yükümlü olduklarını unutmamalıdır. Bu anlayış, ticari meslekleri yalnızca önemli piyasalar içinde ve bunlar aracılığıyla servetin dolaşımını engelleyen ya da artıran bir disiplin mantığıyla ilişkilendirmektedir. Aksine halkla ilişkiler uygulamalarında belirli tüketici yapılarıyla daha iyi etkileşim kurmanın bir aracı olarak çeşitliliğe yönelik iş gerekçesi oluşturulurken, gücün ahlaki boyutları ve suistimallerinin ticari başarı açısından pek önemli görülmediği bir anlayış kendini göstermektedir (Edwards, 2015: 34).

Bu süreçte çeşitlilik yönetiminin ilerleyişi, çeşitliliğin tanımına bağlı olarak şekillenmektedir. Bunun nedeni ise iletişim stratejilerinde kullanılan söylemlerin kârı etkileyen faydacı bir mantıkla ilgili görülen çeşitliliklere odaklanıp sorunun bir parçası haline getirilmesidir. Dahası grup temelli kategorilerden uzaklaşma retoriğine rağmen birey temelli farklılık anlayışının özcü bir niteliğe indirgenmesi, çeşitliliğin toplumsal olarak inşa edilmiş doğasını gizlemektedir. Ayrıca çeşitlilik, eşitlik ve adalet gibi konulara değinmeden yalnızca farklı olunan özellikler olarak tanımlandığında, anlamsız hale gelmekte ve bu durum, politikaları, stratejileri ve programları tasarlamak için bir çerçeve olarak çeşitlilik yönetimini araç olarak kullanıldığını pekiştirerek, başarısızlığa mahkûm edebilmektedir (Nkomo, 1992; Zanon ve Janssens, 2008; Jack ve Lorbiecki, 2007).

Öte yandan, rakip yaklaşımların bir aradalığı, çeşitlilik söylemi ve uygulaması arasındaki uçurumun daha politik bir okumasını gerektirmekte ve bu durum, alanın sınırları ile kurallarının belirlenmesi noktasında süregelen bir güç mücadelesini göstermektedir. Bu bağlamda, çeşitlilik söylemleri, örgütlerdeki kimliğe dayalı kolektivizmi zayıflatmak ve grup temelli sistematik eşitsizlikleri gizlemek amacıyla kapsayıcılık yanılsaması yaratmanın bir aracı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca ilerici fakat maliyetli değişim programlarının uygulanmasından kaçınmak için bir kılıf işlevi de görebilir (Kirby ve Harter, 2003; McVittie, McKinlay ve Widdicombe, 2008; Woodhams ve Danieli, 2000; Kalev, Kelly ve Dobbin, 2006; Wrench, 2005). Bu çerçevede kurumların, kendilerinin iş durumu konusunda gerçekten ikna olup olmadıkları ya da çeşitlilik söylemini daha fazla düzenlemeye direnmek için ideolojik bir araç olarak kullanıp kullanmadıkları sorgulanmaktadır. Bu durum, egemen söylemde farklılık ve çeşitliliğin ne anlama geldiğine dair belirsizlik ve boşluk yaratmaktadır (Tatlı, 2011: 247).

Çeşitlilikle ilgili bir diğer eleştirel argüman da Batılı olmayan ortamlara uyum sağlamak amacıyla halkla ilişkiler uygulamalarına dair teorik anlayışların genişletilmesi gerekliliği etrafında şekillenmektedir. Bu anlayış, Batı tarzı halkla ilişkiler modellerinin giderek küreselleşen organizasyonel ortamda iletişim kurmak için yetersiz ve bazen uygunsuz olduğunu kabul etmektedir (Hodges, 2011: 32). Bu bağlamda halkla ilişkiler çalışmasının dayandığı temellerin kültürel olduğu kadar ekonomik ve politik boyutlara da sahip olduğu gerçeğiyle karşılaşılmakta, güven ve özgünlük gibi sorunların gündeme gelmesi kaçınılmaz olmaktadır (Bovone, 2005: 372).

Bu süreçte halkla ilişkiler uygulayıcılarının, kendi deneyimlerinden yararlanırken, kültürel ve sosyal sermayelerinin yanı sıra yaşam tarzlarının, teşvik ettikleri mesajların otoritesini ve özgünlüğünü yaratmada önemli bir faktör olduğuna inanılmaktadır (Bovone, 2005: 372; Smith Maguire, 2008: 219). Uygulayıcılar, organizasyonlar ile halk arasındaki aracı konumları nedeniyle iletmekten sorumlu oldukları değerleri somutlaştırma ihtiyacı duymakta ayrıca kişilerarası ilişkiler aracılığıyla, güven duygusunu geliştirme yeteneğine sahip olmaktadır. Bu güven duygusu, kişilerarası yakınlık ve dünya görüşünün benzerliğine dayanan, ortak deneyimlerden türetilen ve gelecekteki ortak etkilere bağlılığı ifade etmektedir (Smith Maguire, 2008: 220; Archer ve Fitch, 1994: 86). Etkilemenin ve özgün bir karakteri iletmeyen, profesyonel iletişimciler olarak etkinliklerinin merkezinde yer aldığına inanılsa da ortak deneyimlerden türetilen ve gelecekteki ortak etkilere bağlılığı ifade eden bir yapı halkla ilişkiler uygulamalarında yaratılmak istenen çeşitlilik fikrine ters de düşebilmektedir.

Çünkü kültürel yönelime uygun olarak tasarlanan halkla ilişkiler uygulamaları, ötekiliğe saygıyı gerekli kılmakta, kişisel kimliğin önemi ve kişinin mahremiyetini koruma ihtiyacını vurgulamaktadır (Lindsley ve Braithwaite, 1996; Bartra, 1992). Ancak uluslararası halkla ilişkiler çalışmaları, menşe ülkeden çok farklı olabilecek ve bu paydaşların yabancılaşmasını önlemek için çeşitliliklere duyarlı olması gereken hedef kitleye hitap edecektir. Bu durumda, halkla ilişkiler teorisini küreselleştirme dürtüsü, tanıdık bir iş senaryosu tarafından yönlendirilmekte ve düzene uygun uygulamanın daha iyi bir kâr elde edeceğine inanılmaktadır (Edwards, 2011: 78). Bu perspektif, çeşitli ülkelerdeki halkla ilişkiler uygulamalarına dair kültürel bağlama dayalı tanımların geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Ancak, bu tanımların büyük bir kısmı, Batılı olmayan halkla ilişkiler düzenlemelerini, bu kavramların kültürel özelliklerini göz önünde bulundurmadan, yönetici-teknisyen rolleri ve simetrik iletişim gibi Batılı halkla ilişkiler biliminin mevcut yapılarıyla karşılaştırılmaktadır (Banks, 2000; Grunig vd. 2001).

Bu karşılaştırma doğrultusunda hegemonyaya yönelik bir meydan okuma mevcut olsa da bu durum yapıların normatifliğini güçlendirerek egemenliklerini sürdürmelerini ve halkla ilişkiler bilgisinin gerçek anlamda dönüşümünü engellemektedir. Post-kolonyal teorisyenlerinin belirttiği gibi Batı tarzı yönetim değerlerinin merkeziliği, yalnızca ABD ve Batı'nın ticari, kültürel ve iletişim normlarının bölücü hegemonyasını pekiştirmektedir (McKie ve Munshi, 2007; Munshi ve Kurian, 2005; Munshi ve McKie, 2001). Bu durum, halkla ilişkiler alanında daha kapsayıcı ve çeşitli perspektiflerin benimsenmesini zorlaştırmakta, dolayısıyla disiplinin gelişimini sınırlamaktadır.

O halde halkla ilişkiler post-kolonyal bakış açısıyla değerlendirildiğinde, halkla ilişkilerdeki yönetsel önyargının gerekli çeşitlilik kavramının kullanımında görüldüğü gibi eski sömürgeci stratejilerinin bir uzantısı olduğu düşünülmektedir. Güçlü Batılı ulusların siyasi etkiyi genişletmek amacıyla diğer ülkelerin çeşitliliklerini bünyelerine katmaya çalışmaları da benzer şekilde güçlü Batılı şirketlerde kârlılığı artırmak için diğer ülkeleri küresel pazara dahil etmeye çaba göstermiştir. Bu bağlamda, eski sömürgeci gündemlerle günümüzün yeni-sömürgeci stratejileri arasındaki bağlantıyı anlamak, halkla ilişkiler alanında sömürgeciliği aşma sürecinin merkezinde yer almaktadır (McKie ve Munshi, 2007: 63).

Batılı sömürgecilerin hayırsever yöneticiler imajı yaratmaya yönelik halkla ilişkiler çalışmaları, Fairclough'un (1995: 1-2) iktidar kavramsallaştırması çerçevesinde, söylem ve görsellerin dolaşımında, söylem olaylarına katılan aktörlerarasındaki asimetrik ilişkiler ile metinlerin üretiminde sağlanan kontrolün eşitsizlikleri nedeniyle, iletişim süreçlerinde önemli bir güç dengesizliği oluşturmaktadır. Bu durum, iletişim süreçlerinde derin yapısal eşitsizliklerin varlığını ortaya koyarken söz konusu eşitsizlikler, metinlerin sosyokültürel bağlamda üretilmesi, dağıtılması ve tüketilmesi süreçlerinde belirgin biçimde görünür hâle gelmektedir. Eşitsizlik döngüsü ise kurumların kurumsal sosyal sorumluluk raporları üzerinden somut biçimde izlenebilmektedir.

Bu bağlamda, ister devlet yapıları isterse büyük ticari kuruluşlar tarafından yürütülsün, sömürgeci ve yeni-sömürgeci iletişim stratejilerinin ortak özünün Batılı siyasi ve ekonomik çıkarların meşrulaştırılması olduğu, bu çıkarların ise evrensel iyilik, yardımseverlik ve etik değerler söylemiyle maskelendiği görülmektedir. Halkla ilişkiler pratiğinin bu yüzeysel temsillerin ötesine geçebilmesi ise yalnızca teknik uygulamalardan ibaret olmayan, düşünsel derinliğe ve diğer disiplinlerdeki eleştirel yaklaşımlara duyarlı bir anlayışı zorunlu kılmaktadır. Emperyal stratejilerin sağladığı ekonomik faydalara rağmen, güç hiyerarşilerinin göz ardı edilmesi mümkün görülmemektedir (McKie ve Munshi, 2007: 64). Ancak pek çok halkla ilişkiler kampanyasında kamu ile kurum arasındaki güç asimetrisi göz ardı edilmekte ve kültürel

çeşitlilik, Batılı güçlerce kontrol edilen pazarda daha fazla pay elde etme aracı olarak konumlandırılmaktadır (Munshi ve McKie, 2001: 14). Ayrıca halkla ilişkilerin normatif bakış açısında kamuların çeşitliliği kutsanmak yerine, halkla ilişkiler uzmanlarının çeşitliliği, örgüt için bir araç olarak kullanılmakta ve sosyokültürel bağlamdan kopararak bir avantaj haline getirilmesi, farklı kamularla uzun süreli ilişkiler geliştirebilmek amacıyla çeşitli sosyal gruplardan seçilen halkla ilişkiler uzmanlarının, sosyokültürel yaklaşımdaki çeşitlilik kavramından ayrılmasına yol açarak eşitsizliğe zemin hazırlamaktadır (Akçay, 2017: 79).

Çeşitlilik düşüncesi Ahmed'in (2012), öne sürdüğü gibi hem edimsellik (performatif)¹⁰ terimiyle hem de performans düşüncesiyle açıklanmaktadır. Bu çerçevede uygulamalar bir şeyleri yapmak, yapmaya teşvik etmek ve bir şeyler yapıyormuş gibi görünmenin bir yolu olarak sunulmaktadır. Özetle çeşitlilik girişimleri, hizmet etmeleri gereken bireylerin çıkarları kadar (daha fazla değilse de) kuruluşların çıkarlarına hizmet etmekte ve temel güç ilişkilerini değiştirmek için genellikle çok az şeyi yapmaktadır. Ayrıca toplumsal perspektifle çeşitlilik, aynı zamanda pragmatiktir. Bu çerçevede kurumlar, çeşitlilik pratiklerini ticari çıkarlarına yanıt aramak için gerçekleştirmekte, çeşitlilik arz eden pazarlarda rekabet avantajını korumak ve ticari kâr artışıını güçlendirmek amacıyla da çeşitlilik düşüncesini coşkuyla benimsemektedir (Edwards, 2015: 4-5).

Birçok kurum ve marka, farklı ırklardan insanlara bağlılıklarını ayrıca etnik çeşitlilikle eşitliği desteklediklerini göstermek amacıyla oluşturdukları iletilerle, yeniden markalama çabaları geliştirmekte; bu destek, yeniden markalamadan kapsamlı iletişim kampanyalarına, halkla ilişkiler uygulamalarından markayla ilgili hashtag'lere ve bağışlara kadar pazarlamanın çeşitli alanlarını içeren bir yapı oluşturmaktadır. Ancak, başlangıçtaki bu destek anlamlı görünse de zamanla eleştirel sesler, bazı kurumların ve markaların bağlılık düzeyini sorgulamaya başlamaktadır. İletişim ve medya incelemeleri, bu durumun, gerçekten destek sağlamak yerine, konuyu yalnızca başarılı pazarlama kampanyaları için kullananlara odaklandığını ortaya koymaktadır (Duarte 2020; Henderson ve Harmeling 2021; Howard, 2021).

Bu doğrultuda kurumların toplumsal adalet, eşitlik veya çeşitlilik gibi sosyal değerlere duyduğu bağlılığı öne sürerek, gerçek bir katılım sağlamadan, ekonomik nedenlerle tutundurma faaliyetlerindeki (reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk vb.) iletilerinde belirli çeşitlilik kategorilerine sahip bireylere sunulan desteği, yüzeysel bir şekilde uygun hale getirerek, iletişim faaliyetlerinde çeşitlilik aklama/ yıkama (diversity washing) olarak adlandırılan bir kavram

10 "Performativite" ya da Türkçede kullanılan şekilde "edimsellik" kavramı, sözel ve bedensel edimler, söylem ve eylem, dilsel dünya ile maddi dünya arasındaki belirsizliklerin nasıl ortaya çıkabileceğini, bu belirsizliklerin vaatlerini ve hayal kırıklıklarını düşünmeyi mümkün kılan bir çerçeveye sunmakta ve dilin yeni dünyalar yaratma ve mevcut olanları yıkma yeteneğinin yanı sıra, dünya karşısındaki eksikliklerin ve yetersizliklerin kavramsallaştırıldığı bir kavramdır (Ertür, 2019).

çerçevesinde ele alınmaktadır (Henderson ve Harmeling 2021). Ek olarak bu kavram (diversity washing), kurumların ve markaların etnik azınlıkları kapsayıcı, hoşgörülü ve destekleyici görünmeye yönelik samimiyetsiz bir çabayı ifade etmektedir (Henderson ve Harmeling 2021; Howard 2021).

Çeşitlilik aklama, kurumların veya markaların sosyal çeşitliliğe ve etnik azınlıkların desteklenmesine, dahil edilmesine yönelik hoşgörülerini önerdikleri ve bunu ürün ve hizmetleriyle ilişkilendirdikleri bir iletişim stratejisi olarak sunulmaktadır. Kurumlar bu önerileri gerçekten uygularsa, çeşitliliğin aklanması söz konusu olmamaktadır. Tüm kurumsal sosyal sorumluluk vaatlerinde olduğu gibi faaliyetlerin gerçek bir kurum içi ideolojiye dayanması ve yalnızca olumlu bir dış sunum yaratmaya hizmet etmemesi önemlidir (Sanclemente-Téllez 2017).

Bu doğrultuda kurumların, iletişim faaliyetlerinde geliştirdiği iletiler aracılığıyla sosyal ve politik konulara değinmesi (Zimmermann ve Becker 2019), değerlerini kamuoyuna aktarmayı, aynı zamanda dikkat çekmeyi ve potansiyel hedef kitlelerini genişletmeyi amaçladıklarını göstermektedir. Kuruluşların toplumsal amaçları açıkça desteklemesi de genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk olarak bilinmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin belirli konularda farkındalık yaratırken, kendi kurumsal çıkarlarının ötesine geçmesi gereken, topluma karşı sorumlu bir şekilde hareket etme yönündeki gönüllü taahhüdü ifade etmektedir (Lindgreen ve Swaen, 2010).

Ancak kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının etkisi konusunda literatürde eleştiriler bulunmakta ve kurumlar, ekonomik hedeflerine ulaşmak için kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını araçsallaştırma fikriyle sorgulanmaktadır (Habisch, Neureiter ve Schmidpeter 2008). Bu nokta sosyal konuların kurumun iletişim faaliyetlerindeki iletilerinde gerçek bir toplumsal fayda olmaksızın kullanılması, genellikle *aklama* stratejisi olarak ifade edilmektedir (Pope ve Wæraas 2016).

Kurumlar ve markalar, ürün pazarlama başarısını artırmak amacıyla sosyal değerleri, temaları ve dili uyarlayarak pazarlama kampanyalarına entegre etmektedir (Herbert, 2020). Woke washing (duyar pazarlaması) terimi de bir şirketin beyan ettiği taahhüdün eylemlerine yansıyor yansımadığını veya bunun yalnızca bir pazarlama taktiği olup olmadığını belirsiz kılan senaryoları tanımlamak için genel bir çerçeve çizmektedir. Çeşitlilik aklama/ yıkama da kişinin özelliklerine (etnik köken, cinsel yönelim, cinsiyet vb.) atıfta bulunan bir aklama stratejisi olduğundan, bir duyar pazarlaması biçimi olarak düşünülebilir (Olbermann, Schrand ve Schramm, 2024: 3).

Ayrıca, çeşitlilik aklamasını faaliyet alanına dahil eden kurumların yalnızca çeşitlilik için değil, aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetim (ESG-

environmental, social, governance, çevresel, sosyal ve yönetim) konularıyla ilgili diğer konular için de somut hedefler olmaksızın ESG politikaları sağlama olasılıklarının yüksek olduğu iddia edilmektedir. Çeşitliliği araçsallaştıranların çeşitlilik ve kapsayıcılık üzerindeki vurgusunun, mali tablo açıklamalarının ötesinde, ESG (ÇSY) ile ilgili bilgiler için yaygın olarak kullanılan diğer iletişim platformlarına (Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) raporları- Twitter vb.) kadar uzandığı görülmektedir (Baker, vd. 2022: 4).

ESG, genel olarak bir şirketin iş stratejisini uygulama ve uzun vadede değer yaratma yeteneğini etkileyebilecek çevresel, sosyal ve kurumsal yönetimle ilgili geniş bir dizi faktörü ifade etmektedir. ESG faktörleri bazen “finansal olmayan” olarak adlandırılrsa da bir şirketin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim unsurlarını nasıl yönettiği ölçülebilir finansal sonuçlar doğurmaktadır (Nasdaq, 2019). Bu üç ana bileşen, kurumların sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) stratejilerinde kritik bir rol oynamaktadır. ESG, şirketlerin sadece finansal başarılarını değil, aynı zamanda topluma, çevreye ve paydaşlara karşı sorumluluklarını da göz önünde bulunduran bir değerlendirme aracı olarak kabul edilmektedir. ESG’nin her bir bileşeni, ticari kuruluş işleyişinin farklı yönlerini ele alırken, zamanla ticari kurumların bu alanlardaki performanslarını iyileştirmek için stratejiler geliştirmelerine olanak tanıyan bir sistem olarak görülmektedir (Refinitiv, 2021). Aşağıda bu üç bileşenin detaylı açıklamaları yer almaktadır:

Tablo 12. Refinitiv ESG Kategori Skorları ve Tanımları

ÇEVRESEL BOYUT	KAYNAK KULLANIM SKORU	Ticari bir kuruluşun ürün, enerji ve su tüketimini azaltma çabalarını, aynı zamanda tedarik zinciri yönetimini iyileştirme amacına yönelik geliştirdiği çevre dostu ve verimli çözümlerle gösterdiği performansı tanımlamaktadır.
	EMİSYONLAR SKORU	Ticari bir kuruluşun üretim ve operasyonel süreçlerde, çevresel emisyonları azaltmaya yönelik aldığı önlemler ve bu alandaki taahhütlerinin etkinliğini yansıtan bir göstergedir.
	YENİLİK SKORU	Bu skor, kuruluşun çevresel maliyetleri azaltma yeteneğini gösterir ve geliştirdiği yeni çevre dostu teknolojiler ve sürdürülebilir tasarımlı ürünler aracılığıyla yeni pazarlar yaratma potansiyelini değerlendirir.

SOSYAL BOYUT	İŞGÜCÜ SKORU	Şirketin iş gücünün memnuniyeti, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratma, çeşitliliği destekleme ve fırsat eşitliği sağlama gibi iş gücüyle ilgili gelişim alanlarındaki performansları ifade etmektedir.
	İNSAN HAKLARI SKORU	Kuruluşun, uluslararası insan hakları sözleşmelerine ve temel hakların korunmasına ne kadar saygı gösterdiğini ve bu konudaki etkinliğini değerlendirmektedir.
	TOPLUM SKORU	Kuruluşun, toplum sağlığını koruma, etik iş yapma ve sorumlu bir vatandaşlık anlayışıyla hareket etme konusundaki taahhütlerini ve bu alandaki çabalarına odaklanmaktadır.
	ÜRÜN SORUMLULUĞU SKORU	Kuruluşun, veri güvenliğine, müşteri sağlığı ve güvenliğini sağlamaya, ve genel dürüstlük ilkelerine sadık kalarak kaliteli ürün ve hizmet üretme kapasitesini değerlendirmektedir.
YÖNETİŞİM BOYUTU	YÖNETİM SKORU	Kurumsal yönetim alanındaki en iyi uygulamaları izleme yönündeki taahhütleri ve bu taahhütlerin ne kadar etkin bir şekilde yerine getirildiğini takip etmektedir.
	HİSSEDARLAR SKORU	Kuruluşun, hissedarlarına karşı eşitlikçi bir yaklaşım sergileyip sergilemediğini, ayrıca devralınma öncesinde uyguladığı önleyici stratejilerin etkinliğini değerlendirmektedir.
	CSR STRATEJİSİ SKORU	Kuruluşun, günlük operasyonel kararlarını verirken ekonomik, çevresel ve sosyal faktörleri nasıl entegre ettiğini ve bu stratejinin şirket içinde nasıl uygulandığını takip etmektedir.

Kaynak: (Environmental, Social and Governance Scores From Refinitiv, 2022: 2).

Yukarıdaki tabloya göre, çeşitlilik ve kapsayıcılık ESG'nin sosyal boyutunun önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Son yıllarda, yatırımcılar, iş ortakları ve tüketicilerin, sosyal boyutlarını içeren konulara yöneliminin artmasıyla, özellikle çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili performans ölçümlerinde, temel göstergeler ve etkinliklere dair şeffaflık talepleri artmıştır. Bu gelişim, şirketlerin sosyal sorumluluklarını sistematik bir şekilde raporlama ve izleme gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bu tür programlar, genellikle insan kaynakları birimi tarafından yönetilse de şirketlerin iletişim stratejileri, çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışını güçlendirerek, kurumun genel stratejileriyle uyumlu hale getirilmesinden sorumlu bir hal almıştır. Sosyal konular, belirli bir dönemde somut verilerle ölçülemeyip duyarlılık veya algı gibi soyut göstergelerle değerlendirildiğinden, ölçümlerin durumdan duruma büyük farklılıklar göstermesi kaçınılmaz olmuştur. Kuruluşlar ise şeffaflıktan kaçmak yerine, çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin etrafında veri sunmaya devam etmiştir (diversityincbestpractices, 2022).

Ancak kurumların yatırım desteklerini artırmaya yönelik skor tablolarının belirlenmesine katkı sağlayan üçlü yapının (ESG) değeri, mükemmel olmaktan uzak olmasına ve tanımlamaların her zaman net olmamasına rağmen, bir miktar motivasyon duygusunu artırmakta, kurumların gerçekleştirdiği faaliyetlerin temelinde sosyal koşulları gerçekten değiştirmeye mi çabaladığı yoksa basitçe bir şirketin itibarını parlatmaya mı çalıştığı sorgulanmaktadır. Bu çabalar ise gerçek değişimden ziyade halkla ilişkiler faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir (Hollingsworth, 2024: 316).

Dolayısıyla halkla ilişkilerde çeşitlilik ve kapsayıcılık, bu alanda önemli bir rol oynaması gereken kavramlar olarak görülmektedir. Ancak çoğu zaman yüzeysel ve stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır. Kurumların sosyal değerleri ve çeşitliliği destekledikleri yönündeki iletişimleri genellikle samimiyezsiz olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerçek bir toplumsal değişim yaratmaktan ziyade itibar yönetimine odaklandığını göstermektedir. Ayrıca, kurumların yalnızca çeşitlilik değil, çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) ile ilgili diğer konularda da somut hedefler olmaksızın politikalar geliştirme olasılıklarının yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Mevcut uygulamaların çoğu, toplumsal dokunun bir parçası haline gelmek yerine, ekonomik hedeflere ulaşmak için araçsallaştırılmakta ve bu süreçte gerçek toplumsal fayda sağlama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler uygulamalarının daha kapsayıcı ve çeşitli perspektifleri benimsemesi gerektiği vurgulanmakta ve gerçek bir değişim yaratacak şekilde entegre edilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. Şeffaflık ve samimiyeğin ön planda tutulması, bu süreçte kritik öneme sahip olmaktadır.

4. ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK YAKLAŞIMI AÇISINDAN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, Türkiye’de BM Global Compact Türkiye Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu’na üye olan ve Borsa İstanbul (BİST) ile Refinitiv Enformasyon Limited Şirketi arasında yapılan anlaşma çerçevesinde Sürdürülebilirlik Endeksi’ne dahil edilen kurumlar incelenmiştir. İnceleme sonucunda Refinitiv’in sürdürülebilirlik değerlendirme sonucuna göre belirlenen 3 kurumun, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları, araştırma sorularına cevap bulmak için analiz edilmiştir. Elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun olarak değerlendirilmiştir.

Analiz edilen politika belgeleri ve halkla ilişkiler uygulamalarının, çeşitlilik türleri, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve ESG (ÇSY) sosyal kategori kriterleri kapsamında içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında benzer içerikler ve farklılıkların neler olduğu analiz edilmiştir.

Son olarak kurumların politika belgelerinde ve halkla ilişkiler uygulamalarında hangi çeşitlilik türlerine, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ve sosyal kategori kriterlerine yer verdiği, politika belgeleriyle halkla ilişkiler uygulamaları karşılaştırılarak analiz edilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Araştırma, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımını temel alarak, kurumların sahip olduğu çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarını kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, kurumların politika belgelerindeki içeriklerin ve halkla ilişkiler uygulama içeriklerinin, araştırma sorularında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının gerekliliklerini hangi içeriklerle yansıttığını değerlendirmiştir. Böylece, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık

anlayışı, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ve halkla ilişkiler uygulamaları çerçevesinde analiz edilerek, kurumların taahhüt ettiği ve kültürlerinde yer edindikleri bu yaklaşımın uyumluluğu analiz edilmiştir.

Araştırmanın soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Araştırma Sorusu (A.S) 1: Kurumlar, çeşitlilik türlerinden hangilerine yer vermiştir?

A.S 1.1. Kurumlar, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde çeşitlilik türlerinden hangilerine yer vermiştir?

A.S 1.2. Kurumlar, halkla ilişkiler uygulamalarında hangi çeşitlilik türlerine yer vermiştir?

Araştırma Sorusu 2: Kurumlar, hangi Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına yer vermiştir?

A.S. 2.1. Kurumlar, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde hangi Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına yer vermiştir?

A.S. 2.2. Kurumlar, halkla ilişkiler uygulamalarında hangi Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına yer vermiştir?

Araştırma Sorusu 3: Kurumlar, ESG (ÇSY) skorları kapsamında yer alan sosyal kategori kriterlerinden hangilerine yer vermiştir?

A.S. 3.1. Kurumlar, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde ESG (ÇSY) skorları kapsamında yer alan sosyal kategori kriterlerinden hangilerine yer vermiştir?

A.S. 3.2. Kurumlar, halkla ilişkiler uygulamalarında ESG (ÇSY) skorları kapsamında yer alan sosyal kategori kriterlerinden hangilerine yer vermiştir?

Araştırma Sorusu 4: Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık kriterlerine dair benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

A. S. 4.1: Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

A. S. 4.2: Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarının benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

Araştırma Sorusu 5: Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları çerçevesinde, BM Global Compact Türkiye'nin Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu'na üye olan ve BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan toplam 34 ticari kuruluş, BİST' in belirlediği sektörel dağılıma göre örneklem kapsamında listelenmiştir. Listelenen 34 kuruluş, 3

ay süren Refinitiv sürdürülebilirlik değerlendirme sisteminin takibi sonucu ESG skoru ve sosyal kategori skor derecesine göre hesaplanarak 12 kuruluş ile sınırlandırılmıştır. 12 ticari kuruluş arasından seçilen BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan holding ve yatırım sektörüne bağlı 3 kuruluş belirlenmiştir. 3 kuruluş olarak sınırlandırılmasının nedeni ise bu kuruluşların topluluk ve grup şirketi olarak benzerlik göstermesidir.

Araştırmanın diğer sınırlılıklarını ise veri kaynakları oluşturmuştur. Belirlenen kurumların, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri, kurumların resmî web sitesinden edinilmiştir. Ticari kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarına da 2022 yılına ait sürdürülebilirlik raporları ile bu kuruluşların resmî web siteleri aracılığıyla erişilmiştir.

4.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, nitel araştırmada amaçlı örneklem türlerinden olan ölçüt örnekleme yöntemi doğrultusunda oluşturulmuştur.

Amaçlı örneklem yöntemi olasılığa bağlı olmayan bir örneklem yöntemidir. Bu süreçte örnekleme dahil edilecek birimler seçilirken, araştırmacı geçmiş bilgilerini, deneyimlerini ve gözlemlerini dikkate alarak, amacına uygun bir yaklaşım geliştirmektedir. Araştırmacı, kendi yargıları ve değerlendirmeleri doğrultusunda hareket etmektedir. Amaçlı örneklem yöntemi kapsamında yer alan ölçüt örnekleme yöntemi ise önceden tanımlanmış ölçütleri karşılayan tüm durumların incelenmesidir. Ölçüt örnekleme, belirli kriterlere uygun kurum, kuruluş, organizasyon ya da bireylerin seçilmesi yoluyla bir grubu temsil edecek şekilde oluşturulmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 132; Yıldırım ve Şimşek, 2016: 122).

Buna göre araştırmanın örneklem seçiminde öncelikle, BM Global Compact Network Türkiye, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu'na üye olan kuruluşların açıklandığı resmî web sitesi www.unglobalcompact.org takip edilmiştir. Bu kuruluşlar içerisinde ticari faaliyet gösteren kuruluşlar seçilmiştir. Bu kuruluşların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika ve belgelerinin varlığı, kurumların resmî web sitelerinden sorgulanmıştır.

Daha sonra çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerine sahip kuruluşlar, Borsa İstanbul ile Refinitiv Enformasyon Limited Şirketi arasında yapılan anlaşma kapsamında Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alacak şirketlerin belirlendiği Refinitiv sürdürülebilirlik değerlendirme sonuçlarına göre takip edilmiştir. Bu sonuçlara ise açık erişimli değerlendirme sisteminin resmî web www.lseg.com adresinden ulaşılmış ve kuruluşların sektör dağılımlarına göre listelenmiştir.

Değerleme sonuçları kapsamında araştırmanın örneklemini, 2023 BM Global Compact Network Türkiye- Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu'na üye

ve Borsa İstanbul (BİST) Sürdürülebilirlik Endeksine Bağlı kuruluşların 01 Kasım 2023- 01 Ocak 2024 tarihleri arasında incelenen 3 aylık ESG verilerine bağlı olarak belirlenmiştir. Bu tarihlerin seçilme nedeni, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi için Kasım veya Ekim ayı olmak üzere yılda bir endeks döneminin bulunmasıdır. Endeks dönemi ise endeksin kapsamına dair gerçekleşen periyodik gözden geçirme sonucunda endeks dahilinde yapılan dönemsel değişikliklerin geçerli olacağı süreci ifade etmektedir. Bu bağlamda araştırmacı Kasım ayını dikkate alarak, Kasım 2023- Aralık 2023 ve Ocak 2024 tarihlerinde ESG skor takibini 3 aylık süre boyunca her gün gerçekleştirmiştir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerine sahip kuruluşlar ise Borsa İstanbul'un belirlediği sektör dağılımlarına göre belirlenmiştir. Sektörel dağılımda, holding ve yatırım sektöründe 10, banka sektöründe 8, metal eşya makine elektrikli cihazlar ve ulaşım araçları sektöründe 6, gıda içecek ve tütün imalatı sektöründe 3, kimya ilaç petrol lastik ve plastik ürünleri sektöründe 3, taşa toprağa dayalı imalat sektöründe 2, toptan ve perakende ticaret sektöründe 2 olmak üzere toplam 34 ticari kuruluş listelenmiştir.

Araştırma sürecinde listelenen 34 kuruluş arasından, 3 aylık takip sonucunda toplam ESG skorları 80 ve üzeri olan ayrıca çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerine bağlılıklarını gösteren işgücü, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluğu performanslarının değerlendirildiği sosyal kategori skorunun 90 ve üzeri kriterlerini aynı anda karşılayan 12 kuruluş belirlenmiştir.

ESG skoru, bir şirketin çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki performansını değerlendiren ve genellikle 0 ile 100 arasında bir puanla ölçülen sistemdir. ESG skoru 80'in üzerindeki puanlar, ticari kuruluşun sürdürülebilirlik konusundaki yüksek başarısını göstermektedir (Friede, Busch ve Bassen, 2015). Bu nedenle toplam ESG skoru 80 ve üzeri ticari kuruluşlar araştırmaya dahil edilmiştir. Toplam ESG skor kriterini sağlayan ticari kuruluşların çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri kapsamındaki sosyal kategori skorları da kurumlar arasında en yüksek skor oranı olan 90 ve üzeri olarak belirlenmiştir. Sosyal kategori skor oranının 90 ve üzeri olarak belirlenme nedeni ise çoklu örneklem grubunun bu oranla daraltılma isteğidir.

Belirlenen skorlara uygun sektörel dağılım; 3 kuruluşla holdingler ve yatırım şirketleri, 3 kuruluşla bankalar, 2 kuruluşla metal eşya, makine, elektrikli cihazlar ve ulaşım araçları imalatı, 1 kuruluşla gıda, içecek ve tütün imalatı, 3 kuruluşla toptan ve perakende ticaret sektörleri olmuştur. Toplamda 12 BM Global Compact Network Türkiye'nin Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu'na üye ve BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı kuruluş, toplam ESG skor kriterlerini sağlamıştır.

BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı ve ESG skor kriterlerini sağlayan holding ve yatırım sektöründeki ticari kuruluşlar, AG Anadolu Grubu Holding A.Ş., Hacı Ömer Sabancı Holding, Koç Holding A.Ş.'dir.

BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı bankalar, Türkiye İş Bankası A.Ş. Akbank T.A.Ş., Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.'dir.

BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı Metal Eşya, Makine, Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları İmalatı Şirketleri, Arçelik A.Ş., Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.'dir.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı Gıda, İçecek ve Tütün İmalatı Şirketleri, Coca-Cola İçecek A.Ş.'dir.

Son olarak BİST Sürdürülebilirlik Endeksine Bağlı Toptan ve Perakende Ticaret Şirketleri, Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş., Migros Ticaret A.Ş. ve Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.'dir.

Araştırmanın örneklemini ise BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı holding ve yatırım şirketlerinden; AG Anadolu Grubu Holding AS, Hacı Ömer Sabancı Holding, Koç Holding A.Ş. oluşturmuştur. Örneklemin bu şekilde belirlenme nedeni, öncelikle 3 şirketin toplam ESG skor kriterlerini ve sosyal kategori kriterinde belirlenen skor derecesini sağlaması, topluluk ve grup şirketi olarak benzerlik göstermesidir.

Toplam ESG ve sosyal kategori kriterlerini sağlayan ancak araştırma kapsamı dışında kalan ticari kuruluşlara dair bilgiler ise şu şekildedir:

ESG skor takibine dahil olan şirketlerden 3'ü (Coca-Cola İçecek A.Ş., Migros Ticaret A.Ş. ve Akbank T.A.Ş.), belirlenen topluluk ve grup şirketlerinin bünyesinde bulunmaktadır. Bu şirketlerin halkla ilişkiler uygulamaları araştırma kapsamında olan holding ve yatırım şirketlerinin çatısı altında analize dahil edilmiştir.

Bu şirketler; BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. bünyesinde bulunan, Gıda, İçecek ve Tütün İmalatı Şirketlerinden Coca-Cola İçecek A.Ş.'dir. Bir diğer şirket ise BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı Toptan ve Perakende Ticaret Şirketlerinden Migros Ticaret A.Ş.'dir. Son olarak BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı Hacı Ömer Sabancı Holding bünyesinde yer alan Akbank T.A.Ş.'dir.

Örneklem dışında kalan, BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı Metal Eşya, Makine, Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları İmalatı Şirketlerinden, Arçelik A.Ş. ve Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. topluluk ve grup şirketi olan Koç Holding bünyesine bağlıdır. Ancak bu şirketlerin Koç Holding 2022 Sürdürülebilirlik Raporu'nda halkla ilişkiler uygulamalarının araştırma kapsamında dikkate alınan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı gelişmediği gözlemlenerek, araştırma verilerinin dışında tutulmuştur.

BİST Sürdürülebilirlik Endeksine Bağlı Toptan ve Perakende Ticaret Şirketlerinden Migros Ticaret A.Ş. ise AG Anadolu Grubu Holding AŞ bünyesinde incelenmiştir. Bunun nedeni, bulunduğu sektörel dağılımda bulunan Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş., ve Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.’nin üretim ve dağıtım özellikleriyle benzerlik göstermemesidir.

Öte yandan BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı Gıda, İçecek ve Tütün İmalatı Şirketlerinden Coca-Cola İçecek A.Ş. belirlenen sektörel dağılımın tek ESG skor kriterlerini sağlayan şirkettir. BIST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı Gıda, İçecek ve Tütün İmalatı Şirketleri bağlamında sektörel benzer bir yapı ve sektörde şirket kriterleri sağlamadığı için AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. topluluğuna bağlı bir şirket olduğundan holding bünyesinde analiz edilmiştir.

BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı bankalardan; Akbank T.A.Ş.’da holdingler ve yatırım sektörüne bağlı Hacı Ömer Sabancı Holding topluluğuna ait alt grup şirketi olduğundan topluluk bağlamında analiz edilmiştir.

Buna göre araştırmada, ESG skorlarını sağlayan ancak şirket özelinde analize tabii tutulmayan 5 şirket bulunmakta ve bunlar, Arçelik A.Ş, Ford Otomotiv Sanayi, Coca-Cola İçecek A.Ş, Migros Ticaret A.Ş. ve Akbank T.A.Ş.’tir.

Ayrıca Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş., ve Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. ise örneklemin dışında kalmıştır. Bunun nedeni ise bulundukları ortak sektörel dağılım içinde üretim ve dağıtım noktasında benzerlik göstermemeleri ve ESG skor kriterlerini sağlayan holdingler ve yatırım şirketleri bünyesinde bulunmamalarıdır.

Bu duruma ek olarak, BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı bankalardan olup ESG skor kriterlerini sağlayan, Türkiye İş Bankası A.Ş. ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.’ de iştirak kuruluşlar olup ESG skorlarını karşılayan holdingler ve yatırım şirketleri bünyesinde bulunmadığı için iki bankayla benzer özellikte başka aynı sektörel dağılıma ait bir şirket olmadığından araştırmanın örneklemini belirlenmemiştir.

Budoğrultuda son olarak toplamda 12 BM Global Compact Türkiye, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu’na üye ve aynı zamanda BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı kuruluşlardan belirtilen toplam ESG skor kriterlerini ve sosyal kategori kriterlerini sağlayan 3 holding ve yatırım şirketi sektörüne bağlı topluluk ve grup şirketleri, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Ayrıca bu 3 holding ve yatırım şirketi sektörüne bağlı topluluk ve grup şirketlerinin toplam ESG skor ve sosyal kategori kriterlerini sağlayan alt şirketlerinin halkla ilişkiler uygulamaları ise topluluk ve grup şirketleri bağlamında incelenmiştir.

Araştırmanın örneklemini, BİST Sürdürülebilirlik Endeksine bağlı holdingler ve yatırım şirketi sektörüne bağlı topluluk ve grup şirketi olan: Koç Holding A.Ş., Hacı Ömer Sabancı Holding (Sabancı Holding) ve AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. olarak belirlenmiştir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması (örnek olay- vaka analizi) yöntemi kullanılmıştır. Durum çalışması, özel bir olayın belirlenmesiyle başlamaktadır. Olaya dahil derinlemesine bir yaklaşım aktarma nitel durum çalışmasının gerekliliğini içermektedir. Buna göre durum çalışması, belirli bir durumun çok yönlü bir şekilde anlaşılmasına odaklanmaktadır. Araştırmacı, belirli bir durumu detaylı bir şekilde inceleyip olayın nedenlerini, etki alanlarını ve ilişkili unsurları anlamaya çalışmaktadır (Stake, 1995: 7). Ayrıca durum çalışması, olayın ve bu olayla ilişkili bütün unsurların detaylı şekilde incelenmesini sağlamaktadır (Yin, 2014: 18). Bu nedenle bu yöntem, bir olayın ya da vakanın içindeki bağlamı anlamaya yönelik çalışmaları içermektedir.

Ayrıca durum çalışması, genel olarak çoklu veri kaynaklarını içermektedir. Araştırmacılar, gözlemler, derinlemesine mülakatlar, doküman analizleri, anketler gibi çeşitli veri toplama teknikleriyle olayları incelemektedir. Bu da yöntemin zengin veri toplama imkânı sunmasını sağlamaktadır (Baxter ve Jack, 2008: 544). Ayrıca durum çalışması, sadece tek bir olayı incelenmek yerine olayın birden fazla boyutunu ve bu olayların birbirleriyle olan ilişkilerini anlamayı hedeflemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 169). Araştırmacı, her bir olayı incelemek amacıyla da tema, konu ya da belli durumlar belirlemektedir. Bu nedenle araştırma, genel olarak olaylardan çıkartılan anlamlar ekseninde gerçekleştirilen sonuçlarla son bulmaktadır (Bal, 2016: 130- 131).

Bu araştırmada, ticari kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları ile halkla ilişkiler uygulamalarının kapsamlı bir şekilde incelenmesi amacıyla durum çalışması (örnek olay-vaka analizi) yöntemi tercih edilmiştir. Durum çalışması, nitel araştırmalarda kullanılan ve belirli bir olay, süreç ya da durumu derinlemesine incelemeye olanak sağlayan bir yöntemdir. Bu bağlamda, araştırmanın örneklemini oluşturan ticari kurumlar, incelenen örnek olaylar olarak seçilmiş, her bir kurumun çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 3 kurumun resmî web sitelerinden elde edilen kurumsal belgeler arasında, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularını içeren politika belgeleri seçilmiş ve bu belgeler veri setini oluşturmuştur. Bu belgeler, her bir kurumun çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımlarının içeriğini yansıtan ve literatürdeki gerekliliklerle ne ölçüde uyumlu olduğunu belirlemek amacıyla detaylı bir şekilde incelenmiştir. Verilerin toplanmasında öncelikli olarak kurumsal belgeler ele alınmış, ardından halkla ilişkiler uygulamalarına dair içeriklerin analizine geçilmiştir. Kurumsal belgeler, her bir kurumun çeşitlilik ve kapsayıcılık temalarını, politikalarını ve hedeflerini belirlemek amacıyla

incelenmiş, bu belgelerin literatürdeki çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışları ile uyumluluğu değerlendirilmiştir.

Halkla ilişkiler uygulamaları ise kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı iletişim stratejilerini içerdiğinden, 2022 yılına ait sürdürülebilirlik raporları ve halkla ilişkiler alanındaki ilgili raporlar üzerinden analiz edilmiştir. Bu süreçte, kurumsal belgeler ile halkla ilişkiler uygulamalarının içerikleri, çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışının gereklilikleri doğrultusunda incelenmiştir.

Bu doğrultuda araştırmada, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile halkla ilişkiler uygulamaları incelenmiştir. Her iki veri kaynağının içerikleri, ilk olarak çeşitlilik türleri ekseninde analiz edilmiştir. Çeşitlilik türleri, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili stratejik hedeflerine nasıl yaklaştığını ve bu hedeflerin hangi unsurlar üzerinden şekillendiği konusunda önemli bilgiler sunmuştur.

Ayrıca, BM Global Compact Network Türkiye Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Grubu'nun hazırladığı ve kurumlara kılavuz olacağını bildirdiği BM 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) çerçevesinde belirlenen hedefler, araştırmanın bir diğer odak noktası olmuştur. Bu amaçlar, SKA 1: Yoksulluğa Son, SKA 4: Nitelikli Eğitim, SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ve SKA 10: Eşitsizliklerin Azaltılması, çeşitlilik ve kapsayıcılık temelli politika belgeleri ile halkla ilişkiler uygulamaları bağlamında değerlendirilmiş, bu amaçlara yönelik içeriklerin yer alıp almadığı ve ne sıklıkla kullanıldıkları analiz edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer önemli boyutu da ESG (Environmental, Social, Governance) (ÇSY- Çevresel, Sosyal, Yönetişim) kriterlerine dair sosyal kategori ölçütlerinin, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile halkla ilişkiler uygulamalarına nasıl yansıdığıdır. ESG, günümüzde kurumların sosyal sorumluluklarını, çevresel etkilerini ve yönetim anlayışlarını değerlendiren önemli bir çerçeve sunmaktadır. ESG kriterlerinden olan sosyal kategori kriterlerinin kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde ve halkla ilişkiler uygulamalarındaki yeri sorgulanmıştır.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarının çeşitlilik türleri, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve ESG sosyal kategori kriterleri dikkate alınarak analiz edildikten sonra her iki alandaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmuştur. Politika belgeleri ve halkla ilişkiler uygulamalarının benzerlikleri ile farklılıkları, bu alanların birbirini nasıl tamamladığı veya ne ölçüde çelişkili olduğu analiz edilmiştir.

Araştırma sürecinde, politika belgeleri ile halkla ilişkiler uygulamaları arasındaki örtüşen yönler kadar, ayrışan noktalar da belirlenmiş, kurumların

stratejik taahhütleri ile bu taahhütlerin pratikte nasıl yansıdığına dair bulgular elde edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Verileri

Araştırmada nitel veri toplama tekniklerinden olan doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi, nitel araştırmalarda veri toplama yöntemlerinden biri olarak kullanılan ve yazılı kaynak içeriklerinin detaylı ve sistemli bir şekilde analiz edilmesini sağlayan bir araştırma yöntemidir (Watch, 2013: 1). Doküman analizi yapılırken, belge incelemesi, arşiv kayıtları ve çeşitli materyaller, araştırma konusuna yönelik veri toplama ve çözümleme süreçlerini desteklemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 421). Bu süreçte, benzer konuyu içeren kaynakların incelenmesi, karşılaştırılması ve tutarlılığın sağlanması gerekmektedir. Hangi olay ve anlatıların doğru olduğunu belirlemek adına o olayla ilişkili farklı belgeleri karşılaştırmak, yorumlamak ve mutlak bilgiye en yakın analizin yapılmasına zemin hazırlamak çalışmanın tutarlılığını artırmaktadır (İslamoğlu, 2011: 194).

Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini oluşturan 3 kurumun resmî web sitelerinden elde edilen kurumsal belgeler arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık konularını içeren toplamda 8 politika belgesi belirlenmiş ve bu belgeler, veri setini oluşturmuştur.

3 kurumun da resmî web sitelerinde yayımladığı çeşitlilik ve kapsayıcılık içerikli politika belgeleri Tablo 13'te gösterilmiştir:

Tablo 13. Global Compact Network Türkiye- Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubuna Üye ve Türkiye’de İşlem Gören BİST Sürdürülebilirlik Endeksi ve Holding ve Yatırım Sektöründeki Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık İçerikli Politika Belgeleri

Kurumlar	Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri
Sabancı Holding	1. “İş’te Eşitlik Bildirgesi”
	2. “Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası”
	3. “Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği”
Anadolu Grubu Holding A.Ş.	1. “Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası”
	2. “Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası”
Koç Holding A.Ş.	1. “Toplum için Birlikte”
	2. “İnsan için Birlikte”
	3. “Geleceğe Birlikte Ortaklık Stratejisi”

Kaynak: (Anadolu Grubu, 2021; Anadolu Grubu, 2022; Sabancı Holding, 2023a; Sabancı Holding, 2013; Koç Holding, 2021).

Buna göre, Sabancı Holding’e ait “İş’te Eşitlik Bildirgesi” (Sabancı Holding, 2013), “Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası” (Sabancı Holding, 2023), “Sabancı Topluluğu Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği” (Sabancı Holding, 2023a), ve Anadolu Grubu Holding A.Ş.’nin “Fırsat Eşitliği Politikası” (Anadolu Grubu, 2021), “Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası” (Anadolu Grubu, 2022) başlıklı politika belgelerine kurumların resmî web sitelerinden erişilmiştir. Koç Holding’in resmî web sitesinde yayımlanan; “Geleceğe. Birlikte Ortaklık Stratejisi” (Koç Holding, 2021) başlıklı belge ve Geleceğe. Birlikte yaklaşımına ait 4 ana kulvardan (İş için. Birlikte, İnsan için. Birlikte, Dünya için. Birlikte, Toplum için. Birlikte) “İnsan için Birlikte” ve “Toplum için. Birlikte” (Koç Holding, 2021), başlıklı belgeler araştırmanın verilerini oluşturmuştur.

Ardından çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerine sahip kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları, her bir kurumun resmî web sitesinde yayımlanan sürdürülebilirlik raporlarından edinilmiştir. Buna göre, 2022 Anadolu Grup Sürdürülebilirlik Raporu (Anadolu Grubu, 2023), 2022 Koç Holding Sürdürülebilirlik Raporu (Koç Holding, 2023) ve 2022 Sabancı Holding Sürdürülebilirlik Raporu (Sabancı Holding, 2023b) olmak üzere toplamda 3 sürdürülebilirlik raporu araştırmaya veri sağlamıştır. Ayrıca sürdürülebilirlik raporlarından erişilen halkla ilişkiler uygulamalarına dair bilgiler, uygulamalara ait resmî web siteleri (kadınıçinteknoloji, 2018; Womementum, 2022; GeleceğiniKuranGençKadınlar, 2024; boostimpact, 2022; BinYaprak, 2023) ve uygulamaların yürütücülüğünde işbirliği yapan STK’ların (UNICEF Türkiye Milli Komitesi, 2016) kurumsal web siteleri takip edilerek gerçekleştirilmiştir.

Bu süreçte, çeşitlilik türleri ve ESG’nin sosyal kategorisinde yer alan; iş gücü, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluk kriterleri (LSEG Data & Analytics 2023: 13) ile BM Global Compact Network Türkiye, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Grubu’nun önerdiği Yoksulluğa Son, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Nitelikli Eğitim, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (UN Global Compact Network Türkiye, 2023: 22) başlıklı Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları dikkate alınarak, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları incelenmiş ve veriler toplanmıştır. Bu doğrultuda örneklem olarak belirlenen 3 kurumun toplamda 45 çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulaması, veri setini oluşturmuştur.

Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarına dair veriler incelendiğinde:

Sabancı Holding’in 2022 Sürdürülebilirlik Raporu’nda, “İnsan ve Toplum Odaklı Pozitif Etkimizi Artırmak” başlığı altında, “Finansal Kapsayıcılık” ve “Toplumsal Yatırımlar” kategorisinde çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla

ilişkiler uygulamalarının açıklandığı görülmüştür. Bu kategorilerde yer alan 14 halkla ilişkiler uygulaması ise araştırmanın verisini oluşturmuş, Tablo 14’te detaylı şekilde gösterilmiştir.

Tablo 14. Sabancı Holding Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamaları

SABANCI HOLDİNG- FİNANSAL KAPSAYICILIK PROJESİ KAPSAMINDA KAPSAYICI FİNANSAL ÇÖZÜMLER	
“Akbank Türkiye’de Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Desteği Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Akbank- Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Akbank; toplumsal cinsiyet eşitliğini, kadınların güçlenmesini ve kadın girişimcilerin başarılı olması için fırsat eşitliğini ve eşitliğe elverişli bir ortamı teşvik edecek genel ekonomik büyümeye katkıda bulunmak amacıyla çeşitli inisiyatifleri hayata geçirmek” (2022 Sabancı Holding, 2023b).
Akbank “İkinci Bahar” Projesi	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Akbank- Mor Çatı ve Darüşşafaka
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Kırılgan grupları odağına alan istihdam projeleri geliştirmek. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık alanında yoğun bir eylem planı yürüten Akbank, çeşitli sebeplerle iş hayatına ara vermiş kadınların iş hayatına tekrar katılımını desteklemek amacıyla projeyi yürütmektedir” (2022 Sabancı Holding, 2023b: 86; Akbank, 2019).
Akbank “Teknolojide Güçlü Kadınlar”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Akbank
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Teknolojide rol model kadınlar yetiştirmek üzere iş birlikleriyle pratik odaklı teknik eğitimlerle birlikte sosyal yetkinlikler özelinde eğitimler gerçekleştirerek gençlerin gelişimini sağlamak. Başarılı gençlere Akbank’ta çeşitli kariyer fırsatları sunmak ve Akbank Gençlik Akademisi olarak teknoloji alanında kariyer yapmak isteyen iyi bir donanıma sahip rol model kadınlar yetiştirmek” (Akbank, 2019; 2022 Sabancı Holding, 2023b: 86).
Akbank “Rol Model Kadınlar Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Akbank
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Program, kadınlar için bir değer ağı oluşturmayı, Banka içinde ve ötesinde sosyal bir etki yaratmayı ve nihayetinde kapsayıcı bir geleceğe katkıda bulunmayı amaçlamaktadır” (Akbank, 2019; Sabancı Holding, 2023b: 86).
Akbank “Dönüşüm Akademisi”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Akbank
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Müşteriler arasında din, dil, milliyet, yaş, cinsiyet ve benzeri konularda ayrımcılık yapmadan ürün ve hizmet kalitesini müşterilerin kişisel özelliklerine göre değiştirmek” (Akbank, 2019; 2022 Sabancı Holding, 2023b: 87).

Tablo 14. Devam	
SABANCI HOLDİNG- FİNANSAL KAPSAYICILIK PROJESİ/ TEMEL HİZMETLERE ERİŞİM KAPSAMINDA GELİŞTİRİLEN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI	
“Akbank Engelliliğe İnsan Hakları Temelli Yaklaşım Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Akbank, Yaşam Vakfı ve Alternatif Yaşam Derneği
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Sabancı Topluluğu, engelli yetişkinleri ve onların tüm finansal sistemlere katılımını desteklemek için dijital araçlar yardımıyla çeşitli ürünler ve yeni hizmetler sunmayı hedeflemektedir” (Sabancı Holding, 2023b: 89; Akbank, 2024).
SABANCI HOLDİNG- TOPLUMSAL YATIRIMLAR PROJELERİ/ TOPLUMSAL YATIRIM PROGRAMLARI KAPSAMINDA GELİŞTİRİLEN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI	
Agesa, “Denizyıldızı” Projesi	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Agesa
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Agesa, “Denizyıldızı” projesi ile kadın sığınma evlerinde kalan ekonomik, psikolojik veya fiziksel şiddete maruz kalmış kadınlara istihdam olanağı sağlamayı hedeflemektedir” (Sabancı Holding, 2023b: 91; Agesa, 2023: 99).
“EnerjiSA Üretim Womentum Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	EnerjiSA- imeceLAB
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Topluma karşı sosyal ve çevresel sorumluluklarımızı tüm paydaşlarla iş birliği içinde gerçekleştirmek. Kadın öğrencilerin kariyerlerine gerekli nitelikleri kazanmış olarak başlamalarını sağlamak, onların farklı alanlarda nitelikli eğitimin bir parçası olmalarını ve istihdam süreçlerine katılımlarını kolaylaştırmayı hedeflerken ülkemizde kadın istihdamı konusunda pozitif bir değer yaratmayı amaçlamaktadır” (Sabancı Holding, 2023b: 91; Womentum, 2022).
“Teknosa Kadın için Teknoloji” Projesi	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Teknosa- Sabancı Vakfı ve Türkiye Kadın Dernekleri Federasyonu
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Şiddet mağduru ve teknolojiye erişimi kısıtlı kadınlar için sosyal dayanışma hareketini sürdürmek ve kadınların ekonomik ve sosyal yaşama katılım sağlaması için gerekli olan teknoloji entegrasyonunu gerçekleştirmek” (Sabancı Holding, 2023b: 92; Kadıniçinteknoloji, 2018).
“Carrefoursa Tarladan Okula”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	CarrefourSA- UNICEF Türkiye Milli Komitesi- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı- Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı- Milli Eğitim Bakanlığı ve Hayata Destek Derneği
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Tarım işçisi olarak çalışan çocukların durumuna ve eğitim eşitliği sağlanmasına dikkat çekmeyi amaçlayan projesi “Tarladan Okula”ya destek olmak” (Sabancı Holding, 2023b: 92; 2022 Carrefoursa, 2023: 58; UNICEF Türkiye Milli Komitesi, 2016).

Tablo 14. Devam	
SABANCI HOLDİNG- TOPLUMSAL YATIRIMLAR PROJELERİ/ KADINLARIN İŞ GÜCÜNE KATILIMI PROJESİ KAPSAMINDA GELİŞTİRİLEN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI	
Akbank “Şehrin İyi Hali” Projesi	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Akbank- Yanındayız Derneği
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Gençlerin gönüllülükle tanışması, kendilerini daha eşitlikçi, daha adil ve sürdürülebilir bir yaşamın paydaşı hissetmesi ve bu konuda toplum genelinde farkındalık yaratmak hedeflenmektedir” (Sabancı Holding, 2023b: 91; Sabancı Holding, 2024).
ÇimSA “İşimiz Eşitlik” Projesi	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	ÇimSA
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Gençlere yönelik toplumsal cinsiyet eşitliği, sürdürülebilirlik ve fırsat eşitliği başlıklarında eğitimler gerçekleştirmek” (Sabancı Holding, 2023b: 91; Sabancı Holding, 2024).
“Geleceğini Kuran Genç Kadınlar” Projesi	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve Sabancı Vakfı
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Proje, Türkiye’de eğitim ve istihdamda yer almayan genç kadınların sorun ve ihtiyaçlarını daha görünür kılmak, bu sorunlara çözüm bulmak ve ihtiyaçları karşılamak için mekanizmalar oluşturmayı amaçlamaktadır” (Sabancı Holding, 2023b: 98; Geleceğini Kuran Genç Kadınlar, 2024).
“Milyon Kadına Mentor Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	ABD- Türkiye İş Konseyi’nin Women in Business (İş Dünyasında Kadınlar) Turkish WIN ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Akbank, Beba Vakfı, Enerjisa, Getir, PepsiCo Türkiye, Petrol Ofisi, Unilever Türkiye ve Borusan Kocacıyık Vakfı
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“15-25 yaş arasındaki genç kızlar ile sektör liderlerini dijital platformda bir araya getiren ve genç kızların kariyer hedeflerini destekleyen bir mentorluk hareketi gerçekleştirmek” (Sabancı Holding, 2023b; Bin Yaprak, 2023).

Kaynak: (Sabancı Holding, 2023b: 98; Geleceğini Kuran Genç Kadınlar, 2024; Bin Yaprak, 2023; Sabancı Holding, 2023b: 91-92; Sabancı Holding, 2024; Carrefoursa, 2023: 58; UNICEF Türkiye Milli Komitesi, 2016; Kadınıçinteknoloji, 2018; Womentum, 2022; Agesa, 2023: 99; Sabancı Holding 2023b: 89; Akbank, 2024; Akbank, 2019; 2022 Sabancı Holding, 2023b: 87).

Tablo 14’te belirtilen Sabancı Holding’in çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları, finansal kapsayıcılık projesi kapsamında kapsayıcı finansal çözümler ve temel hizmetlere erişimin sağlanması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Sabancı Holding’in toplumsal yatırım programları ile kadınların iş gücüne ve toplumsal hayata katılımının sağlanması amacıyla çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları geliştirdiği görülmektedir.

Tablo 14’te yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları üzerine detaylı bilgi aktarımı yapıldığında:

Sabancı Holding topluluğunda olan Akbank'ın, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası işbirliği ile yürüttüğü, "Türkiye'de Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Desteği" Programı, Mor Çatı ve Darüşşafaka ile yürüttüğü "İkinci Bahar" Projesi, Akbank'ın yürütücülüğünü üstlendiği "Teknolojide Güçlü Kadınlar", "Akbank'ın Rol Model Kadınları" Programı ve "Dönüşüm Akademi" Projesi, kurumun finansal kapsayıcılık projesi dahilinde kapsayıcı finansal çözümler amacıyla geliştirdiği çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler projeleri ve programlarıdır. Bu proje ve programlar, ekonomik kalkınmada kadının yer almasını sağlayan, kırılğan grupları odağına alan, toplumsal cinsiyet eşitliğini ve fırsat eşitliği ilkesini nitelikli eğitim çerçevesinde işleyerek toplumsal katkı sağlamayı hedeflemektedir (Sabancı Holding, 2023b: 86-87; Akbank, 2019).

Bir diğer proje de Akbank'ın Yaşam Vakfı ve Alternatif Yaşam Derneği işbirliği ile yürüttüğü "Engelliliğe İnsan Hakları Temelli Yaklaşım" programıdır. Bu program, temel hizmetlere erişim kapsamında engelli bireylerin erişilebilir hizmetlerle toplumsal düzeyde görünürlüğünü artırmanın çeşitlilik türlerine ve insan haklarına değer veren bir projeye geliştirilebileceğini göstermektedir (Sabancı Holding, 2023b: 89; Akbank, 2024).

Sabancı Holding topluluk şirketlerinden olan Agesa ise toplumsal yatırım kapsamında geliştirdiği "Denizyıldızı" Projesi ile sosyal psikolojik ve sosyo-ekonomik açıdan mağdur kadınlara yönelik istihdam olanağı sağlamayı hedeflemektedir. Bu proje çeşitlilik türlerine ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından "Yoksulluğa Son", "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği", "İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme", "Eşitsizliklerin Azaltılması" (Sabancı Holding, 2023b: 91; Agesa, 2023: 99). kategorilerine odaklanarak geliştirilmektedir.

Sabancı Holding topluluk şirketlerinden EnerjiSA, toplumsal yatırım kapsamında imeceLAB işbirliği ile yürüttüğü "Üretim Womentum" Programı, kadın öğrencilere farklı alanlarda nitelikli eğitimin bir parçası olmalarını ve istihdam süreçlerine katılımlarını kolaylaştırmayı hedeflerken, ülkede kadın istihdamı konusunda pozitif bir değer yaratmayı amaçlayarak (Sabancı Holding, 2023b: 91; Womentum, 2022), çeşitlilik türlerini göz ardı etmeden toplumsal cinsiyet eşitliğine ve nitelikli eğitime odaklanmaktadır.

Sabancı Holding topluluk şirketlerinden Teknosa, toplumsal yatırım kapsamında Sabancı Vakfı ve Türkiye Kadın Dernekleri Federasyonu işbirliği ile yürüttüğü "Kadın için Teknoloji" Projesi, "kadınların ekonomik ve sosyal yaşama katılım sağlaması için gerekli olan teknoloji entegrasyonunu gerçekleştirmek için 2007 yılında Teknosa tarafından hayata geçirilmiştir. Proje kapsamında Türkiye'nin farklı bölgelerinde kadınlara yönelik ücretsiz teknoloji eğitimleri düzenlenmektedir" (Kadınıçinteknoloji, 2018). Fırsat eşitliği dikkate alınıp nitelikli eğitim ve toplumsal cinsiyet eşitliği kapsamında çeşitlilik türlerine odaklanan bir proje geliştirilmektedir.

Bir diğer topluluk şirketi olan CarrefourSA, toplumsal yatırım kapsamında UNICEF Türkiye Milli Komitesi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Hayata Destek Derneği ile işbirliği yürüterek “Tarladan Okula” Projesi ile tarımda çocuk işçiliği konusuna ve eğitim eşitliği sağlanmasına farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır (Sabancı Holding, 2023b: 92; 2022 Carrefoursa, 2023: 58; UNICEF Türkiye Milli Komitesi, 2016). Fırsat eşitliği ve nitelikli eğitim konusuna odaklanarak, çeşitlilik türlerini geliştirmeye yönelik proje oluşturulma eğilimi söz konusudur.

Sabancı Holding’in “Kadınların İş Gücüne Katılımı” Projesi kapsamında Akbank’ın “Şehrin İyi Hali” Projesi ile genç bireylerin gönüllülük esasını benimsemesi, kendilerini eşitlikçi, adil ve sürdürülebilir bir hayatın paydaşı olarak tanımlaması ve toplumsal farkındalık düzeyinin yaratılması amaçlanmaktadır. Bu projede, Yanındayız Derneği işbirliği ile gerçekleştirilen (Sabancı Holding, 2023b: 91; Sabancı Holding, 2024). “Söylemini Değiştir Atölyesi’nde, toplumsal cinsiyet rolleri, cinsiyete dayalı ayrımcılık, ayrıştırıcı dil kullanımı konularında farkındalık kazanmak için” (Sabancı Holding, 2023b) gençlerle bir araya gelinmiştir.

Sabancı Holding’in “Kadınların İş Gücüne Katılımı” Projesi kapsamında geliştirilen ve Sabancı topluluk şirketinden olan ÇimSA ile yürütülen “İşimiz Eşitlik” Projesi’nde Türkiye’deki çeşitli şehirlerde eğitim gören öğrencilere toplumsal cinsiyet eşitliği, sürdürülebilirlik ve fırsat eşitliği konuları kapsamında eğitimler gerçekleştirilmektedir (Sabancı Holding, 2023b: 91; Sabancı Holding, 2024).

Sabancı Vakfı, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) işbirliği ile yürütülen “Geleceğini Kuran Genç Kadınlar” Projesi, eğitim ve istihdamda yer almayan genç kadınların güçlenmesini sağlayacak toplumsal ve ekonomik yaşama katılımlarını artıracak bir projedir (Sabancı Holding, 2023b: 98; Geleceğini Kuran Genç Kadınlar, 2024).

Sabancı Holding çatısı altında ABD- Türkiye İş Konseyi’nin Women in Business (İş Dünyasında Kadınlar) TurkishWIN ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Akbank, Beba Vakfı, Enerjisa, Getir, PepsiCo Türkiye, Petrol Ofisi, Unilever Türkiye ve Borusan Kocabıyık Vakfı işbirliği ile yürütülen “Milyon Kadına Mentor” Programı, genç kızlarla sektör liderlerini dijital platformlarda buluşturarak, kariyer hedefinde mentor arayan bütün genç kızlara destek sağlamayı hedeflemektedir (Sabancı Holding, 2023b; Bin Yaprak, 2023).

Araştırmanın diğer bir örneklemini Anadolu Grubu Holding A.Ş.’nin çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarına ise Anadolu Grubu Holding 2022 Sürdürülebilirlik Raporu’nda yer alan “İşin Yarını” ve “İnsanın Yarını” (Anadolu Grubu, 2023) başlıklı bölümlerden ulaşılmıştır.

Bu raporda, “İşin Yarını” (Anadolu Grubu, 2023) bölümünde “Yarın için Kapsayıcılık” (Anadolu Grubu, 2023) ve “İnsanın Yarını” (Anadolu Grubu, 2023) bölümünde “Yarın için Güçlü Toplum” (Anadolu Grubu, 2023) kategorileri içinde listelenen toplam 27 çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulaması Tablo 15’te detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 15. Anadolu Grubu Holding Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamaları

ANADOLU GRUBU HOLDİNG: YARIN İÇİN KAPSAYICILIK KAPSAMINDA GERÇEKLEŞEN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI	
“Engelsiz Migros”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Migros ve BlindLook
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Migros, Engelsiz Migros projesi ile engelli ve yaşlı müşterilerine ayrıcalıklı hizmetler sunmayı amaçlamaktadır” (Anadolu Grubu, 2023: 109).
“Anadolu Etap Misafir İşçi Çocukları (MİÇÖ)”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Anadolu Etap
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Aileleriyle birlikte göç etmek zorunda kalan çocukların eğitimlerine devam edebilmeleri için mevsimlik tarım işçilerinin çocuklarına ücretsiz ve kesintisiz eğitim sağlayan ilk tarım şirketi olan Anadolu Etap, kendi çiftliklerinde sınıflar açarak birçok farklı ders seçeneğiyle çocukların eğitim ve gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir” (Anadolu Grubu, 2023: 109).
ANADOLU GRUBU HOLDİNG: İNSANIN YARINI KAPSAMINDA GERÇEKLEŞEN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI	
“Bi- Fikir Platformu”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	AG Anadolu Grubu Holding- Bi-Fikir KAP Platformu
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Kurum içi inovasyon programı Bi-Fikir, çalışanların özgürce üretebileceği ve fikirleriyle zenginlik katabileceği çalışma ortamı yaratmayı hedeflemektedir. Ayrıca Bi-Fikir KAP ile üniversite öğrencilerinin fikirlerini destekleyerek hayallerini gerçekleştirme hedefi benimsenmektedir” (Anadolu Grubu, 2023: 143).
Coca-Cola Türkiye ile “Ön Yargıları Kırma” Kampanyası	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Coca- Cola Türkiye
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“İş yerinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin ve mesleklerin cinsiyeti olmadığı gerçeğinin altını çizmek hedeflenmektedir” (Anadolu Grubu, 2023: 129).
Coca-Cola Türkiye ile “Gururlu Yüzler” Programı Projesi	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Coca- Cola Türkiye
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“CCI Türkiye’nin kadın istihdam oranlarını ve kadın yetenek havuzunu artırmayı hedeflemektedir” (Anadolu Grubu, 2023; Coca-Cola Türkiye, 2023).
Coca-Cola Türkiye ile “Kız Kardeşim” Projesi	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	TOBB, Habitat Derneği, Coca- Cola Vakfı, Türk Eğitim Vakfı ve Coca-Cola Türkiye

Tablo 15. Devam	
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Kız Kardeşim Projesi, kadınların ekonomik hayata katılımı konusunda gerekli bilgi ve becerilerle donanarak, toplumsal ve ekonomik konumlarının güçlenmesini amaçlamaktadır” (Anadolu Grubu, 2023; Coca- Cola Türkiye, 2023).
“Anadolu Isuzu Milyon Kandına Mentor Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Anadolu Isuzu
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“15-25 yaş aralığındaki STEM (Fen Bilimleri, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarında çalışan genç kadınları ve sektör liderlerini dijital bir platform üzerinde bir araya getirmeyi amaçlamaktadır” (Anadolu Grubu, 2023: 129).
“Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Coca- Cola Türkiye ve Türkiye Kadın Çalışan Platformu
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Kadın çalışanların teknoloji alanındaki bilgisini güçlendirmek ve onlara yeni mesleki yetkinlikler kazandırmak amaçlanmaktadır” (Anadolu Grubu, 2023: 129).
“Adel Kalemcilik Newbees Kampanyası”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Adel Kalemcilik
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Proje, mevcut pozisyonlara ya da potansiyel pozisyonlara yönelik istihdamı hızlandırmak ve aynı zamanda üniversite öğrencilerine yeteneklerini keşfedecekleri bir çalışma hayatı sunmayı hedefliyor” (Anadolu Grubu, 2023; Adel Kalemcilik, 2023).
“Anadolu Grubu Genç Yetenek Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	AG Anadolu Grubu Holding
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Proje, mevcut Vakıf bursiyerleri içinden BT (bilgi teknolojileri) ilişkili öğrencilerin desteklenmesi sonucu Anadolu Grubu’na nitelikli iş gücünün sağlanması hedeflenmektedir” (Anadolu Grubu, 2023: 137).
“Anadolu Grubu AG Akademi”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	AG Anadolu Grubu Holding
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“AG Akademi, Grubun insan odaklı olmak ve bilgiye öncelik vermek temel değerleri çerçevesinde, çalışanlara diledikleri yerden, diledikleri zaman, diledikleri teknolojiyle gelişim fırsatı sağlarken, Grup içerisinde süregelen dijital gelişim sağlamayı hedeflemektedir” (Anadolu Grubu, 2023: 137; Anadolu Grubu, 2015).
“Kariyerini Anadolu Grubu’nda Planla (KAP)” Projesi	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	AG Anadolu Grubu Holding
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“KAP programı ile öğrencilere ve genç profesyonellere yönelik çevrim içi aktiviteler ve kampüs aktiviteleri düzenlemek” (Anadolu Grubu, 2023: 137).

Tablo 15. Devam	
“Migros Perakende Akademisi”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Migros ve Anadolu Üniversitesi
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Migros Perakendecilik Ön Lisans ve Lisans Programı” kapsamında, üniversite eğitimini tamamlayamamış çalışanlara, ön lisans ve lisans mezunu olma fırsatı tanımaktadır” (Anadolu Grubu, 2023: 139).
“Anadolu Isuzu Mesleki Gelişim Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Anadolu Isuzu
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	Nitelikli işgücünü her mesleğe yönelik tasarlanmış eğitim programıyla destekleyerek istihdamı 18-25 yaş arası bireylerin işgücünde yer almalarını sağlamak adına meslek edinmelerini destekleyi hedeflemektedir (Anadolu Grubu, 2023: 139).
“Coca-Cola İçecek Next Talent Projesi”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Coca- Cola İçecek Türkiye (CCI)
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Üniversite son sınıf öğrencilerine yönelik düzenlediği Yeni Mezun Yönetici Yetiştirme Programı” (Anadolu Grubu, 2023: 139).
“Anadolu Isuzu Talent Pick Up”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Anadolu Isuzu
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Staj programları aracılığıyla üniversite öğrencilerini odağına alan iş deneyimi, kariyer süreçleri yönetimi, iş ağı oluşturma, işveren markası algısını güçlendirme ve en uygun yetenekleri kazanma konularında projeler hayata geçirilmesi hedeflenmektedir” (Anadolu Grubu, 2023: 139).
Anadolu Grubu Holding: İnsanın Yarını- Yarın İçin Güçlü Toplum Kapsamında Gerçekleşen Halkla İlişkiler Uygulamaları	
“Anadolu Etap AgroAkademi”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Anadolu Etap, Üniversiteler ve Ziraat Odaları
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kırsal kalkınmayı destekleme, tarımsal iş gücünün nitelikli hale getirilmesine katkıda bulunma ve kadınların ekonomiye katılımı için eğitim merkezi platformu AgroAkademi’yi kurularak” (Anadolu Grubu, 2023: 151), belirlenen hedeflere erişim sağlanmaktadır.
“Migros Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Migros
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Kadın girişimcilerin kariyer yolculuklarında ihtiyaç duyacakları öğretiler paylaşmak” (Anadolu Grubu, 2023: 151).
Anadolu Grubu Holding: İnsanın Yarını- Yarın İçin Güçlü Toplum- Anadolu Vakfı Eğitim Destekleri Kapsamında Gerçekleşen Kampanya ve Programlar	
“Anadolu Vakfı Akademi”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Anadolu Vakfı

Tablo 15. Devam	
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Gençlerin eğitime maddi destek sunmanın yanında, Anadolu Vakfı Akademi çatısı altında gerçekleştirilen çalışmalarla gençlerin bireysel gelişimleri ve yetkinlik kazanımları desteklemek” (Anadolu Grubu, 2023: 153).
“Mentorluk Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Anadolu Vakfı
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Proje, bursiyerlerin mevcut potansiyelini geliştirirken, güçlendirilmesi gereken yönlerini keşfetmelerini sağlayarak kişisel gelişim süreçlerini hızlandırmayı amaçlamaktadır” (Anadolu Grubu, 2023: 153).
“Koçluk Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Anadolu Vakfı ve PDRICMA (PDR Uluslararası Koçluk ve Mentorluk Akademisi)
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Programa dahil olan mezun bursiyerlerin iş birliğini güçlendirmeyi, kişisel ve mesleki performanslarını artırmayı, bireysel ve organizasyonel gelişim konusunda farkındalık kazanmalarını hedeflemektedir” (Anadolu Grubu, 2023: 153).
“Bulmaca Karelerinden Umuda Projesi (BUKA)”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Anadolu Vakfı Bursiyerleri
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	Proje, yaşlı bireylere psikososyal açıdan destek sağlamayı ve topluma pozitif etki ve kalıcı değerler yaratmayı amaçlamaktadır (Anadolu Grubu, 2023: 153).
“Değerli Öğretmenim Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Anadolu Vakfı
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Öğretmenler, eğitim yöneticileri ve öğrencilerin yetkinliklerinin geliştirilmesi ve yenilikçi fikirlerinin hayata geçirilmesi ile genç kuşaklar üzerinden toplum için değer yaratılması amaçlanmaktadır” (Anadolu Grubu, 2023: 153).
“Migros Kadın Akademisi”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Migros, Migros Perakende Akademisi ve Aile Kulüpleri
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	Migros Kadın Akademisi ile “kadınlara yeni beceriler kazandırarak hayata daha çok katılmalarını, farkındalıklarını ve motivasyonlarını yükselterek farklı alanlarda varlıklarını güçlendirerek çevrelerine de ilham vermelerini” hedeflemektedir (Anadolu Grubu, 2023: 155).
“Adel Kalemcilik 1500Kelime Platformu”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Adel Kalemcilik
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Okul öncesi çocukların kelime hazinelerini geliştirerek onları parlak bir geleceğe hazırlamayı ve Eğitimde Danışılan Firma olma amacı doğrultusunda Nitelikli Eğitim alanında projeler gerçekleştirmeyi” hedeflemektedir (Anadolu Grubu, 2023: 157).

Tablo 15. Devam	
Anadolu Grubu Holding: İnsan İçin- Yarın İçin Güçlü Toplum kapsamında Spor Alanındaki Projeler	
“Anadolu Efes Spor Kulübü One Team”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Anadolu Efes Spor Kulübü
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Sağlıklı ve kaliteli yaşam, toplumsal cinsiyet eşitliği, sporda eşitlik ve spor kültürünü genç nesillere aktarma konularına odaklanıyor” (Anadolu Grubu, 2023: 161).
“Migros Minik Sporcular”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Migros
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Proje, 2-7 yaş arasında özel eğitime ihtiyaç duyan çocukların koordinasyon becerilerinin artmasına ve yaşlarıyla birlikte sosyalleşmelerine olanak sağlamayı hedeflemektedir” (Anadolu Grubu, 2023: 161).

Kaynak: (Anadolu Grubu, 2023: 109; Anadolu Grubu, 2023: 129; Anadolu Grubu, 2023: 137; Anadolu Grubu, 2023: 139; Anadolu Grubu, 2023: 151; Anadolu Grubu, 2023: 153; Anadolu Grubu, 2023: 155; Anadolu Grubu, 2023: 157; Anadolu Grubu, 2023: 161; Anadolu Grubu, 2015; Adel Kalemcilik, 2023; Coca- Cola Türkiye, 2023; Anadolu Grubu, 2023: 143).

Tablo 15’e göre, Anadolu Grubu Holding’e ait çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları üzerine detaylı bilgi aktarımı yapıldığında:

Anadolu Grubu Holding’in “Yarın İçin Kapsayıcılık” kapsamında gerçekleştirdiği Migros ve Blindlook işbirliği ile yürütülen “Engelsiz Migros” Projesinin, engelli ve yaşlı tüketicilere pozitif ayrımcılık sunmayı hedeflediği görülmektedir. Mağaza fiziki koşullarının uygunluğu ve sanal marketlerin kullanımında engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Anadolu Grubu, 2023: 109).

Anadolu Etap işbirliği ile yürütülen “Anadolu Etap Misafir İşçi Çocukları (MİÇO)” Projesi de mevsimlik tarım işçi çocuklarına ücretsiz ve süreklilik esasıyla eğitim sunularak, çocukların eğitim ve gelişimine katkıda bulunmaktadır (Anadolu Grubu, 2023: 109).

Anadolu Grubu Holding’in “İnsanın Yarını” fikriyle gerçekleştirilen ve yürütücülüğünü Anadolu Grubu Holding ve Bi Fikir Kap’ın üstlendiği “Bi- Fikir Platformu”, Anadolu Grubu Holding bünyesinde çalışan bireylerin özgür üretim alanları bulabileceği, kapsayıcılık ilkeleri çerçevesinde fikirlerini serbestçe ifade edebileceği ve bu fikirlerin faaliyet alanında hayata geçirilmesine imkân sağlanacağı bir kurum içi inovasyon programı geliştirilmektedir. Ayrıca bu platform, kurum içi inovasyonun ötesinde, toplumsal düzeyde katkı sağlamak amacıyla üniversite öğrencilerinin düşüncelerini destekleyerek hayallerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olacak bir projedir (Anadolu Grubu, 2023: 143).

“İnsanın Yarını” kapsamında Anadolu Grubu Holding topluluk şirketi bünyesinde yer alan Coca-Cola İçecek Türkiye (CCI) işbirliği ile yürütülen

“Ön Yargıları Kırma” Kampanyası, işyerinde toplumsal cinsiyet eşitliği ile meslekte cinsiyet eşitliğinin vurgulandığı bir uygulamadır (Anadolu Grubu, 2023: 129). Coca-Cola Türkiye’nin yürütücülüğünü üstlendiği bir diğer halkla ilişkiler uygulaması “Gururlu Yüzler” Programı da kadınlara kariyer eğitimi ve fırsatları sunarak kadın istihdamını artırmayı hedefleyen bir projedir (Anadolu Grubu, 2023; Coca- Cola Türkiye, 2023).

“İnsanın Yarını” kapsamında TOBB, Habitat Derneği, Coca- Cola Vakfı, Türk Eğitim Vakfı ve Coca-Cola Türkiye ile yürütülen “Kız Kardeşim” Projesi, kadınların ekonomik yaşama katılımı hususunda gerekli bilgi ve yeteneklerle donanarak, toplumsal ve ekonomik konumlarının güçlenmesi hedefiyle 2015’te başlayan ve devam eden bir projedir. Bu proje de eğitimler, mentorluk ve hibe programları gerçekleştirilerek, genç kadınlara, kadın öğrenci ve öğretmenlere ulaşıp toplumsal bir fayda hedeflenmektedir (Anadolu Grubu, 2023; Coca- Cola Türkiye, 2023).

Anadolu Grubu Holding topluluğuna bağlı Anadolu Isuzu tarafından yürütülen “Milyon Kadına Mentor” Programı ise 15-25 yaş aralığındaki STEM (Fen Bilimleri, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanında eğitim gören veya bu alanda çalışmayı hedefleyen genç kadınların geleceğini şekillendirmeyi, onlara fayda sağlamayı ve geniş bir perspektifte dönüşümsel etki yaratmayı amaçlayarak, genç kadınları sektör liderleriyle dijital bir platformda buluşturmaktadır (Anadolu Grubu, 2023: 129).

Coca- Cola İçecek Türkiye (CCI) ve Türkiye Kadın Çalışan Platformu ile yürütülen “Women in STEM” Kampanyası, Türkiye genelinde kadın çalışanların teknoloji alanında bilgilerini artırmak ve onlara yeni mesleki beceriler sağlamak hedefiyle gerçekleştirilmektedir (Anadolu Grubu, 2023: 129).

Anadolu Grubu Holding topluluk şirketine bağlı Adel Kalemcilik tarafından yürütülen “Newbees” Kampanyası, var olan pozisyonlara ya da potansiyel pozisyonlara dair istihdam sürecini hızlandırmaya ve üniversite öğrencilerinin bilgi becerilerini artırmaya yönelik sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk ilkelerine bağlı eğitimler geliştirilerek kurum içi ve kurum dışı farkındalık geliştirmeyi hedeflemektedir (Anadolu Grubu, 2023; Adel Kalemcilik, 2023).

Anadolu Grubu Holding tarafından yürütülen “Genç Yetenek” Programı, dijitalleşme ile değer yaratma yetkinliği geliştirmeyi hedefleyerek yetkinlik odaklı gelişim desteği sağlamaktadır. Vakıf bursiyerleri dahilinde bilgi teknolojileri ile ilişkili öğrencilerin desteklenmesi neticesinde Anadolu Grubu’na nitelikli iş gücü sağlanması hedeflenmektedir (Anadolu Grubu, 2023: 137).

Anadolu Grubu Holding tarafından yürütülen “AG Akademi” ise sürdürülebilirlik stratejisi ekseninde geliştirilen insan odaklı olma ve bilgiye

öncelik verme ve temel değerler ekseninde, kurum içi erişilebilir eğitim ve gelişim fırsatı sunarak dijital gelişimi teşvik etmektedir (Anadolu Grubu, 2023: 137; Anadolu Grubu, 2015).

Anadolu Grubu Holding tarafından yürütülen “Kariyerini Anadolu Grubu’nda Planla (Kap)” Projesi kapsamında öğrenci ve genç profesyoneller için çevrim içi faaliyetler ve kampüs faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bi- Fikir Kap’ ta üniversite öğrencilerinin geliştirdiği fikirler desteklenerek gerçekleşmesi adına uygulamalar sunulmaktadır (Anadolu Grubu, 2023: 137).

Anadolu Grubu Holding topluluğundan Migros, Anadolu Üniversitesi ile iş birliği yürüttüğü “Perakende Akademisi”nde, şirket stratejileri ekseninde çalışanların kariyer gelişimleri için etkili model, yöntem ve araçları tasarlayarak, toplumsal yatırım sağlamayı ve nitelikli eğitim ekseninde gelişimin sağlanması hedeflenmektedir (Anadolu Grubu, 2023: 139).

Anadolu Isuzu tarafından yürütülen “Mesleki Gelişim” Programı ise ihtiyaç duyulan nitelikli işgücünü desteklemek amacıyla tasarlanmış eğitim programıdır. 18-25 yaş arası bireylerin meslek edinmelerine yardımcı olarak istihdamda yer almalarını hedeflemektedir. Coca-Cola İçecek Türkiye tarafından yürütülen “Next Talent Projesi” ve Anadolu Isuzu tarafından yürütülen “Talent Pick Up” da üniversite öğrencilerine yönelik yetiştirme programıdır (Anadolu Grubu, 2023: 139).

Anadolu Grubu Holding, “Yarın İçin Güçlü Toplum” kapsamında, Anadolu Etap, üniversiteler ve Ziraat Odaları işbirliğiyle yürütülen “AgroAkademi” Programı, Sürdürülebilir Tarım İlkeleri’ni yaygınlaştırmayı, toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemeyi ve kırsal kalkınmayı teşvik etmeyi amaçlayan, kadınların ekonomiye katılımını artırmak adına nitelikli iş gücü yetiştiren eğitim merkezli bir platform olarak kurulmuştur (Anadolu Grubu, 2023: 151).

“Yarın İçin Güçlü Toplum” kapsamında Anadolu Grubu Holding topluluğuna bağlı Migros tarafından yürütülen “Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma” Programı, kadın girişimcilerin kariyerlerinde ihtiyaç duydukları bilgileri sağlarken, mentorluk desteği sunarak, fırsat eşitliğini gözetmekte ve tarım alanında nitelikli eğitim alma imkânı bulmaları sayesinde iş gücünde aktif olmalarını teşvik etmektedir (Anadolu Grubu, 2023: 151).

Anadolu Grubu Holding tarafından yürütülen “Anadolu Vakfı Akademisi” Programı, gençlerin eğitimine maddi katkıda bulunmanın yanı sıra, bireysel gelişimlerini ve yetkinlik kazanmalarını destekleyen bir programdır. Kariyerlerinin başında olan gençlere, ne istediklerini keşfedebilecekleri çeşitli eğitim ve gelişim fırsatları sunmaktadır. Örneğin; 2022 yılında gerçekleştirilen 27 eğitim ve etkinlikte toplam 1.800 bursiyer yer almıştır. Ayrıca, 90 mentor eşleşmesi ve 12 mezun bursiyer koçluk programı düzenlenmiştir. Gençler, BUKA gönüllülük programları aracılığıyla 24 farklı gönüllü faaliyete katılarak

toplumsal sorumluluk alma bilinci geliştirmişlerdir (Anadolu Grubu, 2023: 153).

Anadolu Vakfı'nın yürüttüğü “Mentorluk Programı”, vakıf bursiyerlerinin potansiyelerini geliştirmeyi, eksik yönlerinin ise keşfedilmesini sağlayacak kişisel gelişim süreçlerini hızlandırmayı hedeflemektedir. 2012’de başlayıp 2022’de devam eden program, 1000’e yakın bursiyerin kişisel gelişim süreçlerine dahil olmuştur (Anadolu Grubu, 2023: 153).

Anadolu Vakfı'nın yürüttüğü bir diğer program olan “Koçluk Programı” ise mezun olan vakıf bursiyerlerinin iş birliklerini güçlendirmeyi, mesleki yetkinliklerinin artırılmasını, kişisel ve organizasyonel alanlarda farkındalık kazanılmasını amaçlamaktadır. Örneğin; 2022’de uygulanan Koçluk Programı’nda 12 mezun bursiyer koçları ile birebir görüşme gerçekleştirmiştir (Anadolu Grubu, 2023: 153).

Bu iki program da (Mentorluk Programı ve Koçluk Programı) toplumsal sorumluluk bilinciyle gençlerin gelişimini destekleyerek fırsat eşitliğini gözetmekte ve nitelikli eğitim sunabilme çabasında olmaktadır. Ayrıca iş gücü potansiyelini artıracak eylemlerle sürdürülebilir bir yapı oluşturmayı ve çeşitlilik ile sosyal kriterlere uyum sağlamayı hedeflediği görülmektedir.

Anadolu Vakfı bursiyerleri tarafından yürütülen “Bulmaca Karelerinden Umuda” Projesi (BUKA) ise yaşlı bireylere psikososyal destek sunmayı, topluma pozitif etkiler yaratmayı ve kalıcı değerler oluşturmayı hedeflemektedir. Proje kapsamında yaşlı bireylerin zihinsel hafızalarını güçlendirmek amacıyla huzur evi sakinlerine yönelik film ve müzik etkinlikleri düzenlemektedir. BUKA, 2022 yılında 24 faaliyet gerçekleştirmiştir. Proje, çeşitlilik ve farklılıkları göz önünde bulundurarak pozitif ayrımcılık anlayışıyla geliştirilmiştir (Anadolu Grubu, 2023: 153).

Anadolu Vakfı'nın yürüttüğü “Değerli Öğretmenim” Programı, öğretmenler, eğitim yöneticileri ve öğrencilerin potansiyelini artırarak, inovatif fikirlerin hayata geçirilmesiyle genç nesiller için topluma değer katmayı hedeflemektedir. Programda eğitim alanına öncelik verilerek, kadın, çevre, dezavantajlı gruplar ve mesleki gelişim konularında yeteneklerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Toplumsal ihtiyaçlar dahilinde yetkinlik geliştirilmesinin sağlanması hedefiyle program genelinde 2013’ten bu yana 190 binden fazla öğretmene erişim sağlanmıştır (Anadolu Grubu, 2023: 153).

“Yarın İçin Güçlü Toplum” projesi kapsamında gerçekleşen ve Migros, Perakende Akademisi ve Aile Kulüplerinin yürüttüğü 2021 senesinde başlatılan “Kadın Akademisi” Projesi, kadınlara yeni yetenekler kazandırıp toplumsal yaşama katılmalarını artırmayı amaçlamaktadır. Kadınlara bu amaç doğrultusunda kişisel gelişim ve mesleki eğitimler verilmektedir. Ayrıca aile içi ilişkilerden marka yaratımına pek çok konuda eğitim sunulmaktadır (Anadolu

Grubu, 2023: 155).

“Yarın İçin Güçlü Toplum” projesi kapsamında gerçekleşen ve Anadolu Grubu Holding topluluğuna bağlı Adel Kalemciğin yürüttüğü 2021’de başlayan “1500Kelime Platformu” da okul öncesi çocukların kelime hazinelerini zenginleştirerek, çocukları parlak bir geleceğe adım atmalarını sağlamayı amaçlamaktadır (Anadolu Grubu, 2023: 157).

Son olarak Anadolu Grubu Holding “Yarın İçin Güçlü Toplum” kapsamında spor alanında projeler gerçekleştirmiştir. Buna göre, Anadolu Efes Spor Kulübü tarafından yürütülen “One Team” Projesi, sporda eşitliği ve gençlere spor kültürünü aktarma temalarını ön plana çıkarmaktadır. Proje, 11-15 yaş aralığındaki, basketbol oynamamış kız ve erkek öğrencilerin sosyal gelişimlerini artırmaya, sağlıklı ve kaliteli yaşam, toplumsal cinsiyet eşitliği ve spor kültürünü genç kuşaklara ulaştırmaya odaklanmaktadır (Anadolu Grubu, 2023: 161).

Spor alanında gerçekleştirilen bir diğer proje ise Migros tarafından yürütülen “Minik Sporcular” projesidir. Bu proje ile Migros mağazalarında satışı yapılan Procter&Gamble (P&G) ürün gelirlerinin bir kısmı Özel Olimpiyatlar Türkiye Komitesi’ne bağışlanmaktadır. Bağışın amacı, 2-7 yaş aralığındaki özel gereksinimli çocukların koordinasyon yeteneklerini güçlendirmek ve akranlarıyla sosyal ilişkiler kurmalarını teşvik etmektir (Anadolu Grubu, 2023: 161). Çeşitlilik türlerine, özellikle yaş ve engellilik durumlarına odaklanan bu projeler, toplumsal sorumlulukların farkında olunduğunu göstermektedir.

Araştırmanın son örnekleme olan Koç Holding A.Ş’ nin çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama verilerine, 2022 Koç Holding Sürdürülebilirlik Raporu’nda yer alan Toplum için. Birlikte (Koç Holding, 2023) başlıklı bölümden ulaşılmıştır. Toplum için. Birlikte başlığında yer alan 4 çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları Tablo 16’da listelenmiştir.

Tablo 16. Koç Holding A.Ş. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamaları

KOÇ HOLDİNG A.Ş. TOPLUM İÇİN. BİRLİKTE KAPSAMINDA GERÇEKLEŞTİRİLEN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI	
“Teknoloji ve İnovasyon Alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu” kapsamında “Koç İnovasyon Programı”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Koç Holding A.Ş.
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Koç Holding’in liderlik ettiği Teknoloji ve İnovasyon Eylem Grubu, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının önündeki engellerin kaldırılması amacıyla teknoloji ve inovasyon alanında dönüştürücü adımlar, taahhütler ve projeler üzerinde çalışmaktadır” (Koç Holding, 2023: 87).
“BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı- (BOOST: Women Innovators)”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	UNDP (Avrupa ve Orta Asya’da Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı), Koç Holding ve KWORKS
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Projenin hedefi, UNDP ve Koç Holding, inovasyon ve girişimcilikteki cinsiyet eşitsizliğinin kapatılmasına yardımcı olmak amacıyla, geleceği değiştirebilecek ve kadın yenilikçilerden oluşan startup ekosistemini güçlendirebilecek güçlü inovasyonlarla kadınların liderliğindeki startup’ları desteklemek”. (Koç Holding, 2023: 88; boostimpact, 2022).
“HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi”	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Koç Holding A.Ş.- UN Women
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Kadınları imalat ve mühendislik işlerine çekmek ve elde tutmak için sosyal yardım faaliyetlerinin yanı sıra kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmasını desteklemek için özel olarak tasarlanmış eğitimler de dahil olmak üzere ilgili sektörlerin ihtiyaçları doğrultusunda programlar geliştirmek”. (Koç Holding, 2023: 87).
“Umut Kentler” Projesi	
Projenin Yürütücüsü/ Yürütücüler	Koç Holding Topluluğu
Projenin Ana Hedef/ Hedefleri	“Erişilebilir ve kapsayıcı, toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı, çocuk ve gençlerin ihtiyaçlarını önceliklendiren, istihdamı ve ekonomik katılımı güçlendiren sosyal birimleri içeren Umut Kentler, deprem sonrası uzun vadeli iyileşmeye katkı sağlamak hedefi ile kurulmuştur” (Koç Holding, 2023: 23-29).

Kaynak: (Koç Holding, 2023: 87-88; boostimpact, 2022; Koç Holding, 2023: 23-29).

Tablo 16’da yer alan Koç Holding A.Ş.’nin çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları, toplum için birlikte fikriyle geliştirilmiştir. Uygulamalar, toplumsal fayda sağlamak amacıyla genel olarak toplumsal cinsiyet eşitliği, toplumsal eşitlik ve nitelikli eğitim konularına odaklanarak çeşitlilikleri destekleyecek şekilde tasarlanmıştır.

Koç Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları üzerine detaylı bilgi aktarımı yapıldığında aşağıdaki bilgilere ulaşılmaktadır.

Koç Holding, BM Kadın Birimi'nin toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmalarını yönlendiren “Nesiller Boyu Eşitlik Forumu” (2021) çerçevesinde, “Teknoloji ve İnovasyon Eylem Grubu”nun (2022) küresel liderleri arasında yer alarak faaliyetlerini “Koç İnovasyon Programı” kapsamında sürdürmektedir. “Koç İnovasyon Programı” aracılığıyla, inovasyon çalışmalarında toplumsal cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi adına küresel yarar sağlayacak bir rehberin oluşturulması taahhüt edilmiştir. Bu alandaki yenilikçi çözümlerin geliştirilmesi ve uygulanabilirliğinin artırılması hedeflenmiştir. Bu amaçla “Gender Transformative Innovation (GenderxInnovation) rehberi, Cinsiyet Eşitliği için Teknoloji ve İnovasyon Action Coalition üyeleri olan özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının işbirliğiyle, “Koç İnovasyon Programı” liderlerinin katılımıyla oluşturulmuştur” (Koç Holding, 2022). Bu rehber, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama amacıyla teknoloji ve inovasyon alanında dönüşüm yaratmayı hedeflemektedir. Özellikle, teknoloji ve inovasyonun cinsiyet eşitliğini ilerletmeye yönelik çözümler geliştirmesi beklenmektedir. Kadınların ve kız çocuklarının ihtiyaçlarına tüm çeşitlilikleriyle yanıt verecek yeni çözümler üretebilmek amaçlanmakta ve inovatif kuruluşların inovasyon kültürü oluşturmalarına destek sunulmaktadır. Kurum içi ve dışı paydaşların engelleri aşmasına, bir araya gelmesine, yeni fikirler üretmesine ve cinsiyet dönüştürücü değişim için yineleme yapmasına yardımcı olunmaktadır (Action Coalition Technology and Innovation for Gender Equality, 2022). Bu sayede toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak için sürdürülebilir ve kapsayıcı bir çerçeve sunularak, teknolojik inovasyon süreçlerinde cinsiyet perspektifinin entegrasyonu teşvik edilmektedir.

Koç Holding, KWORKS ile yürütülen ve UNDP (Avrupa ve Orta Asya'da Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) tarafından desteklenen “BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı (BOOST: Women Innovators)”, Türkiye’de kadın liderler tarafından yönetilen startup’ların teknolojik yeniliklerini artırmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede UNDP ve Koç Holding, kadın girişimcilerin liderliğindeki startup’ların desteklenmesi için inovasyon ve girişimcilikte var olan cinsiyet eşitsizliğini azaltmayı hedefleyen, geleceği şekillendirebilecek güçlü yeniliklerle kadınların kurduğu girişimlerin ekosistemini güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Koç Holding, 2023: 88; boostimpact, 2022).

Koç Holding’in UN Women işbirliği ile yürüttüğü “HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi”, UN Women, dünya genelinde devletler, kurumlar ve üniversitelerde mevcut olan karar vericilere kılavuzluk yapmak hedefiyle 2015 yılında IMPACT 10x10x10 Girişimi ile başlamıştır. Bu girişim, herkes adına toplumsal cinsiyet eşitliğini geliştirmeyi ve uygulamalara dahil edilmesi gerektiğini öngörerek toplumsal cinsiyet eşitliğini kurumsal düzeyde öncelik haline getirmiştir. Koç Holding topluluğu da bu perspektifte kadınları imalat

ve mühendislik görevlerine teşvik etmek, kalıcı bir görev bilinci oluşturmak amacıyla sosyal yardım faaliyetlerinin ötesinde kadınların yöneticilik pozisyonlarında yer almasını da hızlandıracak, eğitimler geliştirerek sektörlerin ihtiyaçları kapsamında “HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi” çatısı altında programlar geliştirmiştir (Koç Holding, 2023: 87).

Bu doğrultuda, “HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi” ve “BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı (BOOST: Women Innovators), sürdürülebilir kalkınma hedefleri çerçevesinde çeşitlilik ve kapsayıcılık unsurlarını göz önünde bulundurarak, toplumsal cinsiyet eşitliği ile nitelikli eğitim konularını güçlendirmeyi amaçlayan bir faaliyet olarak tasarlanmıştır.

Koç Holding topluluğu tarafından yürütülen “Umut Kentler” Projesi, 6 Şubat 2023 tarihinde Türkiye’de meydana gelen depremin ardından, afet sonrası yeniden yapılandırma, sürdürülebilir yaşam alanları oluşturma ve yerel halkın katılımını teşvik etme hedeflerini taşımaktadır. Bu proje, toplumsal dayanışmayı güçlendirmeyi ve dezavantajlı gruplara destek sağlamayı hedeflemektedir. Umut Kentler, erişilebilir ve kapsayıcı bir yapı olarak, toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı, çocuk ve gençlerin ihtiyaçlarını öncelikli kılan, istihdamı ve ekonomik katılımı güçlendiren sosyal birimlerle donatılmıştır (Koç Holding, 2023: 23-29).

Bu doğrultuda kent meydanları, eğitim meydanları ve yaşam meydanları inşa edilerek kapsayıcı bir yaklaşım benimsenmiş ve proje sürdürülmüştür. Oluşturulan bu alanlarda, temel ihtiyaçların karşılanmasının yanı sıra sosyalleşme fırsatları sağlanmış, eğitimin kesintisiz devam etmesi için gerekli alanlar oluşturulmuş ve dijital bilgi ile becerilerin geliştirilmesine yönelik bir eğitim ortamı da yaratılmıştır. Ayrıca, otizmli çocuklar için özel alanlar tasarlanarak eğitimde fırsat eşitliği gözetilmiştir. Yaşam meydanlarında ise Kadın Dayanışma Merkezleri, kurulmuştur. Afet sonrası kadınların ekonomik katılım sağlamlarını destekleyen eğitim alanları oluşturulmuştur. Ayrıca Kadın Dayanışma Merkezleri, kadınların seslerini duyurabildikleri ve ihtiyaçlarına göre hizmetleri şekillendirebildikleri ortamlar olarak oluşturulmuş, kadınların iyileşme süreçlerine eşlik eden ve potansiyellerini keşfetmelerine olanak tanıyan mekanlar haline gelmiştir (Koç Holding, 2023: 23-29).

Koç Holding “Umut Kentler” Projesi ile kadınlar, çocuklar ve diğer dezavantajlı gruplar için sunduğu özel hizmetlerle çeşitlilik türlerini dikkate alarak toplumsal cinsiyet ve fırsat eşitliğini gözetmekte, böylece her bireyin potansiyelini gerçekleştirmesine olanak tanırken, eğitim, sağlık ve ekonomik fırsatlar alanındaki destekleriyle sosyal etki yaratmayı hedeflemektedir.

Böylelikle genel olarak araştırma verileri, Sabancı Holding, AG Anadolu Grubu Holding ve Koç Holding’in 2022 Sürdürülebilirlik Raporlarında yer alan insan ve toplum kategorileri çerçevesinde, çeşitlilik ve kapsayıcılık

odaklı toplam 45 halkla ilişkiler uygulaması ile bu kurumlara ait 8 çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgesinden oluşmuştur.

4.6. Araştırmanın Veri Analizi

Araştırmada doküman analizi sonucunda elde edilen verilerin, içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi, dokümanın tarafsız, objektif ve sistematik tanımını yapmayı sağlayan bir araştırma yöntemidir (Muşmal ve Gürbüz, 2018: 219). Ayrıca önyargıları, temaları, kalıpları ve anlamları belirlemek adına belirli bir materyalin titiz, detaylı ve sistematik olarak incelenmesini ve yorumlanmasını sağlamaktadır. Analizin içeriği, araştırma soruları ile bağlantı kurulacak bir veri dahilinde kodlama için tasarlanmaktadır (Berg ve Lune, 2015: 380'den aktaran Bal, 2016: 258).

İçerik analizinde kod, kavram ya da kelimelerin içerik analizinde kullanılmak için seçildiği kodlama birimidir. Kodlama birimi araştırmanın sorusu ve hipotezlerine bağlı olarak metinde bulunmaktadır. Buna göre araştırmada belirlenecek, kod ve tema ikilisi çerçevesinde içerik analizi gerçekleştirilmektedir. Bu analiz, metindeki belirli anlamları yansıtan kodların belirlenmesi yoluyla tümevarımsal olarak temaların oluşturulmasını ve bu temaların kodları bütüncül bir biçimde açıklamasını sağlamaktadır (Bal, 2016: 267-268). İçerik analizinin amacı da metinlerdeki içeriğin ne anlama geldiğini, temel vurgusunun ne olduğunu anlamak ve yorumlamaktır.

Araştırmanın içerik analizi ise araştırma verilerinin, objektif olarak bilimsel kriterleri karşılaması amacıyla MAXQDA 24 Analytics Pro aracılığıyla analiz edilmiştir. MAXQDA programı ise kalitatif ve karma yöntemler kapsamında kullanılan bir analiz programıdır. Program, “temellendirilmiş teori, literatür incelemeleri, keşif pazar araştırması, nitel metin analizleri ve karma yöntem yaklaşımları dahil her tür nitel araştırma” (MAXQDA, 2022) için kullanılmaktadır.

Araştırmada doküman analizi sonucu elde edilen 45 çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulaması ile 8 çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgesine ait veriler, programa işlenmiş, verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, kod ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması sağlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma verileri; tema ve kodlar, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile halkla ilişkiler uygulamaları, “MAXmaps” klasöründe ilişkilendirilip sınıflandırılarak analiz edilmiştir. Ardından, bu sınıflandırılmış belgeler ve uygulamalar üzerinden hangi kurumun hangi temaları ne sıklıkta kullandığını belirlemek amacıyla, “Kod-Alt Kod Modeli” klasöründe detaylı bir analiz yapılmıştır.

Araştırmanın ilk teması olan çeşitlilik türleri, literatürde yer alan çok faktörlü çeşitlilik yaklaşımına dayalı şekilde geliştirilmiştir. Bu yaklaşım,

farklı çeşitlilik kategorileri ve bunların etkileşimleri üzerinden şekillenen çok boyutlu bir yapıyı benimsemiştir. Çalışma kapsamında, çok faktörlü çeşitlilik yaklaşımında yer alan 6 çeşitlilik kategorisi kod olarak belirlenmiş ve bu kategorilere ait toplam 24 çeşitlilik türü ise alt kodları oluşturmuştur.

İkinci tema oluşumu, BM Global Compact Network Türkiye, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Grubu'nun çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki yaklaşımını yansıtan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları dikkate alınarak şekillendirilmiştir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları araştırmanın temasını oluşturmuş ve bu temaya ait 5 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı, araştırmanın kodunu oluşturmuştur.

Üçüncü ve son tema oluşumu ise ESG skor kriterleri kapsamında ele alınan sosyal kategori kriterlerine dayanmaktadır. ESG'nin sosyal kategori kriterlerine ilişkin toplam 4 alt kriter, kodları oluşturmuştur.

Kod-Alt Kod Modeli dikkate alınarak, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında belirlenen temalar ve kodların hangi belgelerde ve uygulamalarda yer aldığını detaylı bir şekilde sunulabilmesi için tablolar oluşturulmuş ve veriler sistematik bir şekilde analiz edilmiştir.

Araştırmanın örneklemi oluşturan kurumların içerik analizleri sonucunda, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları araştırma soruları kapsamında analiz edilmiş ve bulgular sunulmuştur.

4.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırma çerçevesinde, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında geliştirdikleri politika belgeleri ve halkla ilişkiler uygulamaları araştırmanın verileri başlığında detaylı bir şekilde incelenmiş, bu veriler dahilinde hareket ederek aşağıda belirtilen alt başlıklar araştırma sorularına yanıt sağlamıştır.

4.7.1. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

Çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımını halkla ilişkiler uygulamaları çerçevesinde değerlendirmeyi amaçlayan araştırma verileri, kurumların resmî web sitelerinde yayımladığı çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri, sürdürülebilirlik raporlarından ulaşılan halkla ilişkiler uygulamaları ve halkla ilişkiler uygulamalarına ait resmî web sitelerinden, doküman analizi yöntemiyle toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırmanın temaları; çok faktörlü çeşitlilik yaklaşımına dayanan çeşitlilik türleri, BM Global Compact Türkiye- Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu'nun öngördüğü, SKA'lardan ve ESG skor kriterlerinde yer alan sosyal kategori kriterlerinden oluşmuştur.

Tema, kod ve alt kod tablosu Tablo 17’de gösterilmektedir. Tema, kod ve alt kodlara ilişkin kod matrisi ise EK-1 ve EK-2’ de yer almaktadır.

Tablo 17. Tema Kod ve Alt Kod Tablosu

TEMA	KOD	ALT KOD
Çeşitlilik Türleri	Sosyal Kategori Farklılıkları	- Cinsiyet - Fiziksel Yeterlilik - Etnik Köken - Yaş - Din - İrk - Cinsel Yönelim
	Bilgi ve Beceri Farklılıkları	- Bilgi/Uzmanlık - Yetenekler - Deneyim - Eğitim - İşlevsel Bilgi - Gelişim
	Kişilik Farklılıkları	- Biliş Tarzı - Duygusal Yapı - Motivasyon Faktörleri
	Örgütsel Statü veya Konum Farklılıkları	- Hizmet Süresi - Unvan
	Sosyal Yapı ve Grup İlişkilerindeki Farklılıklar	- İşle İlgili Bağlar - Dostluk Bağları - Topluluk Bağları - Grup İçi Üyelikler
	Değer ve İnanç Farklılıkları	- İdeolojik İnançlar - Kültürel Geçmiş
Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)	- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği - Eşitsizliklerin Azaltılması - Yoksulluğa Son - Nitelikli Eğitim - İnsana Yaraşır İş ve Ekonomik Büyüme	
ESG (ÇSY): Sosyal Kategori Kriterleri	- İş Gücü - Toplum - İnsan Hakları - Ürün Sorumluluğu	

Araştırmanın içerik analizi, Tablo 17’de belirtilen tema, kod ve alt kodlar çerçevesinde, kurumlara ait çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile bu odakla gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarının değerlendirilmesini kapsamaktadır. Araştırmada ilk olarak kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinin daha sonra ise çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarının analizi yapılmıştır.

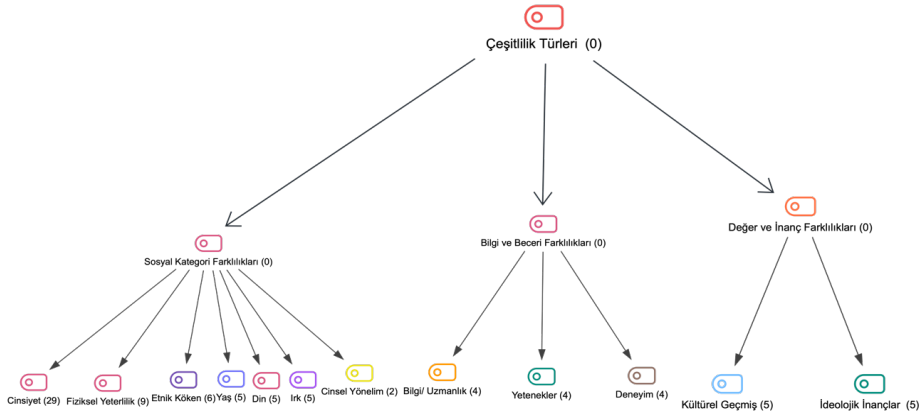
Ayrıca Tablo 17’de belirtilen sosyal kategori farklılıkları koduna ait yaş alt kodu; yaş, genç, çocuk ve yaşlı içeriklerinin kodlanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Fiziksel yeterlilik alt kodu ise engelli/ engelliler içeriği dikkate alınarak kodlanmıştır. Cinsiyet alt kodu ise kadın/erkek ve cinsiyet içeriklerinin kodlanmasıyla analiz edilmiştir.

4.7.2. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belge Analizleri

Araştırma dahilindeki politika belgeleri Tablo 13’ te yer almaktadır. Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık içerikli politika belgeleri; çeşitlilik türleri, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve ESG skorunda yer alan sosyal kategori kriterleri kapsamında analiz edilmiştir. Politika belgelerine dair bilgiler ise analiz edilen kriterler doğrultusunda açıklanmıştır.

4.7.2.1. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Çeşitlilik Türleri

Araştırma kapsamında analiz edilen Sabancı Holding, Anadolu Grubu Holding ve Koç Holding ’in çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer verdiği çeşitlilik türleri, Tablo 13’teki 8 belge üzerinden analiz edilmiştir.



Şekil 8. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Çeşitlilik Türleri Temasına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Kurumların sahip olduğu toplam 8 çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgesi, çeşitlilik türleri kapsamında Tablo 17’de belirtilen 6 kod dahilinde incelenmiştir. Politika belgeleri analiz edildiğinde kurumların 3 kodu en çok kullandığı ve içeriklerini bu doğrultuda oluşturduğu görülmüştür. Politika belge içeriklerinde yer alan bu kodlar, sosyal kategori farklılıkları (61 kez), bilgi ve beceri farklılıkları (12 kez), değer ve inanç farklılıkları (10 kez) olarak sıralanmıştır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer almayan çeşitlilik türlerine ait kodlar ise kişilik farklılıkları, sosyal yapı farklılıkları ve örgütsel statü veya

konum farklılıkları olarak belirlenmiştir. Bu kodlar, politika belge içeriklerinde yer almadığı için Şekil 8’deki hiyerarşik kod- alt kod modelinde ve Tablo 18’deki çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde çeşitlilik türlerine ilişkin kod kullanımı listesinde yer almamıştır.

Araştırma kapsamında 3 kurumun gerçekleştirmiş olduğu çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde çeşitlilik türlerine ilişkin kodların kullanımına dair bilgiler, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 18. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Çeşitlilik Türlerine İlişkin Kod Kullanımı

Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Çeşitlilik Türleri		
Sabancı Holding	Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Değer ve İnanç Farklılıkları
“İş’te Eşitlik Bildirgesi”	X		
“Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası”	X	X	X
“Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği”	X		X
Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Çeşitlilik Türleri		
Anadolu Grubu Holding	Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Değer ve İnanç Farklılıkları
“Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası”	X	X	X
“Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası”	X		
Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Çeşitlilik Türleri		
Koç Holding	Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Değer ve İnanç Farklılıkları
“Toplum için Birlikte”	X	X	
“İnsan için Birlikte”	X	X	X

Tablo 18'e ve EK- 1'de yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde tema-kod-alt kodlara ilişkin kod matrisine göre, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belge içeriklerinde çeşitlilik türlerini en çok (51 kez) kullanan kurum, Sabancı Holding olmuştur. Sabancı Holding, politika belgelerinin tümünde içeriklerini, sosyal kategori farklılıkları üzerinde yoğunlaştırmıştır. Ayrıca Sabancı Holding, araştırma kapsamında yer alan kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri arasında sosyal kategori farklılıkları (39 kez), değer ve inanç farklılıkları (6 kez) kodlarını en çok kullanan kurum olmuştur. "Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası"nda ise sosyal kategori farklılıkları, bilgi ve beceri farklılıkları ve değer ve inanç farklılıkları, kodlarını bir arada kullanmıştır.

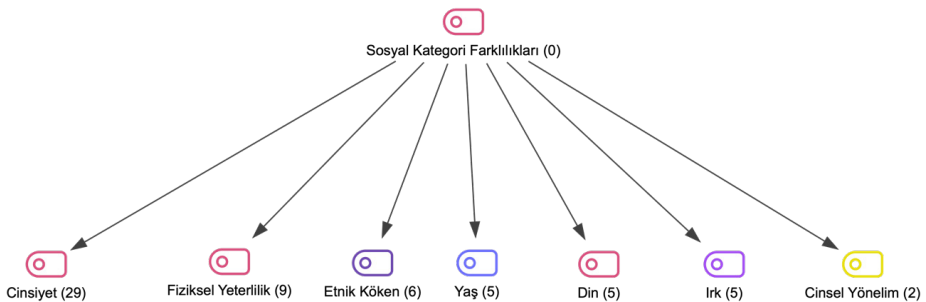
Anadolu Grubu Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belge içeriklerinin tümünde sosyal kategori farklılıklarını kullanmış ve "Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası"nda ise sosyal kategori farklılıkları, bilgi ve beceri farklılıkları, değer ve inanç farklılıkları kodlarını bir arada kullanmıştır.

Koç Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde sosyal kategori farklılıkları, bilgi ve beceri farklılıkları, "Toplum için Birlikte" başlıklı belgede kullanmıştır. "İnsan için Birlikte" başlıklı politika belgesinde ise sosyal kategori farklılıkları, bilgi ve beceri farklılıkları, değer ve inanç farklılıkları kodlarını bir arada kullanmıştır. Ancak, "Geleceğe Birlikte Stratejisi" başlık politika belgesinde herhangi bir çeşitlilik türleri temasına yer vermemiştir.

Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde çeşitlilik türleri temasına ait hangi kodları ve alt kodları daha çok kullandığını açıklamak için kod ve alt kodlar incelenmiştir.

4.7.2.1.1. Sosyal Kategori Farklılıklarına İlişkin Analizler

Kurumların, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde çeşitlilik türleri temasına ait en çok vurgulanan kodun (61 kez) sosyal kategori farklılıkları olduğu tespit edilmiştir. Sosyal kategori farklılıklarına ait kod- alt kod dağılımı ise Şekil 8'de gösterilmektedir



Şekil 8. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Sosyal Kategori Farklılıklarına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Şekil 8'e göre, politika belgelerinde sosyal kategori farklılıkları koduna ait alt kodlar incelendiğinde; cinsiyet (29 kez), fiziksel yeterlilik (9 kez), etnik köken (6 kez), yaş (5 kez), din (5 kez), ırk (5 kez) ve cinsel yönelim (2 kez) alt kodlarının kullanıldığı tespit edilmiştir. Buna göre, politika belge içeriklerinde en çok kullanılan alt kod, cinsiyet olmuştur. Cinsiyet alt kodunu sırasıyla fiziksel yeterlilik, etnik köken, eşit kullanım sıklığıyla yaş, din ve ırk alt kodları takip etmiştir. Cinsel yönelim ise politika belge içeriklerinde en az kullanılan alt kod olmuştur.

Sosyal kategori farklılıkları kodunda yer alan alt kodların kurumların hangi çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer aldığı ve bu temaların kullanımı aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 19. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Sosyal Kategori Farklılıkları Koduna İlişkin Alt Kod Kullanımı

Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Sosyal Kategori Farklılıkları						
Sabancı Holding	Cinsiyet	Fiziksel Yeterlilik	Etnik Köken	Yaş	Din	İrk	Cinsel Yönelim
“İş’te Eşitlik Bildirgesi”	X						
“Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası”	X	X	X		X	X	
“Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği”	X	X	X	X	X	X	
Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Sosyal Kategori Farklılıkları						
Anadolu Grubu Holding	Cinsiyet	Fiziksel Yeterlilik	Etnik Köken	Yaş	Din	İrk	Cinsel Yönelim
“Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası”	X	X	X	X	X	X	X
“Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası”	X		X	X		X	X
Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Sosyal Kategori Farklılıkları						
Koç Holding	Cinsiyet	Fiziksel Yeterlilik	Etnik Köken	Yaş	Din	İrk	Cinsel Yönelim
“Toplum için Birlikte”	X						
“İnsan için Birlikte”	X						

Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde en çok kullandığı sosyal kategori farklılığına ait alt kod cinsiyet olmuştur. Cinsiyet alt kodunu fiziksel yeterlilik, etnik köken , yaş, din, ırk ve cinsel yönelim alt kodları takip etmiştir. Buna göre kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer verdiği sosyal kategori farklılıklarına ait alt kod bilgileri şu şekildedir:

- **Sabancı Holding**

Tablo 19'a ve EK- 1'e göre Sabancı Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde sosyal kategori farklılıklarına ait cinsiyet (22 kez), fiziksel yeterlilik (7 kez), etnik köken (3 kez), yaş (2 kez), din (3), ırk (2 kez) alt kodlarını kullanmıştır. Ancak cinsel yönelim alt koduna politika belgelerinde yer vermemiştir. Sabancı Holding'in politika belgelerinde en çok (22 defa) kullandığı alt kod cinsiyet olmuştur.

Ayrıca Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerini sosyal kategori farklılıklarına ait alt kodları bir arada kullanarak gerçekleştirmiştir. Buna göre, "Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası" nda cinsiyet, fiziksel yeterlilik, etnik köken, din ve ırk alt kodları bir arada kullanılmıştır. "Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği" nde ise cinsiyet, fiziksel yeterlilik, etnik köken, yaş, din ve ırk alt kodları kullanılmıştır.

"İş'te Eşitlik Bildirgesi"nde ise sadece cinsiyet alt kodu kullanılmıştır.

- **Anadolu Grubu Holding**

Tablo 19'a ve EK- 1'e göre Anadolu Grubu Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde sosyal kategori farklılıklarına ait cinsiyet (5 kez), fiziksel yeterlilik (2 kez), etnik köken (3 kez), yaş (3 kez), din (2 kez), ırk (3 kez) ve cinsel yönelim (2 kez) alt kodlarını kullanmıştır. Anadolu Grubu Holding, araştırma kapsamında yer alan kurumlar arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde cinsel yönelim alt kodunu kullanan tek kurum olmuştur.

Ayrıca Anadolu Grubu Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerini sosyal kategori farklılıklarına ait alt kodları bir arada kullanarak da gerçekleştirmiştir. Buna göre "Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası"nda, sosyal kategoriye ait tüm alt kodlar kullanılarak yayımlanmıştır. "Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası" ise cinsiyet, etnik köken, yaş ve ırk alt kodları kullanılarak yayımlanmıştır.

- **Koç Holding**

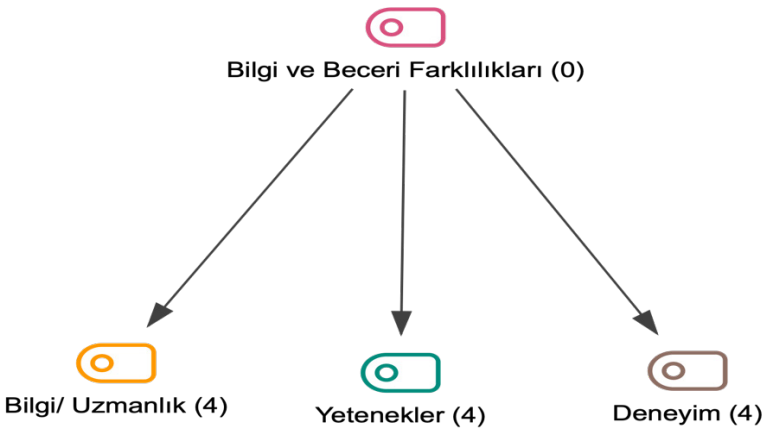
Tablo 19'a ve EK- 1'e göre Koç Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde sosyal kategori farklılıklarına ait cinsiyet (2 kez) alt kodunu, "Toplum için Birlikte" ve "İnsan için Birlikte" başlıklı politika belgesinde kullanmıştır.

Koç Holding çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde sosyal kategori farklılıkları kodunu en az (2 kez bkz. EK- 1) kullanan kurum olmuştur.

Böylelikle çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde sosyal kategori farklılıklarına ve sosyal kategori farklılıklarına ait alt kodlarını en çok kullanan kurum, Sabancı Holding (39 kez) ve Anadolu Grubu Holding (20 kez bkz. EK- 1) olmuştur. Bu kurumlar, çoğunlukla sosyal kategori farklılıklarını dikkate alan içerikleri, ortak bir metinde toplayarak politika taahhütlerini oluşturmuştur. Her bir çeşitlilik türü için ayrı metin içerikleri oluşturulmamıştır.

4.7.2.1.2. Bilgi ve Beceri Farklılıklarına İlişkin Analizler

Kurumların, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde çeşitlilik türleri temasına ait en çok vurgulanan diğer kodun (12 kez) Şekil 9’da gösterildiği üzere bilgi ve beceri farklılıkları olduğu tespit edilmiştir. Politika belgelerinde bilgi ve beceri farklılıkları koduna ait bilgi/ uzmanlık, yetenekler ve deneyim alt kodları kullanılmıştır. Bilgi ve beceri farklılıkları kodunda kodlanmayan alt kodlar ise eğitim, işlevsel bilgi ve gelişim olmuştur. Bu alt kodlar politika belge içeriklerinde kullanılmadığı için Şekil 10’daki hiyerarşik kod- alt kod modelinde ve Tablo 20’ deki çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde çeşitlilik türlerine ilişkin alt kod kullanım listesinde yer almamıştır.



Şekil 9. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Bilgi ve Beceri Farklılıklarına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Şekil 9’a göre, çeşitlilik türleri temasında yer alan bilgi ve beceri farklılıklarının 12 kez kodlandığı görülmüştür. Politika belgelerindeki bilgi ve beceri farklılıklarının alt kodu incelendiğinde, bilgi/ uzmanlık, yetenekler ve deneyim alt kodlarının 4’er kez kullanıldığı görülmüştür.

Bilgi ve beceri farklılıkları kodunda yer alan alt kodların kurumların hangi çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer aldığı ve bu alt kodların kullanımı aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 20. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Bilgi ve Beceri Farklılıklarına İlişkin Alt Kod Kullanımı

Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Bilgi ve Beceri Farklılıkları		
Sabancı Holding	Bilgi/ Uzmanlık	Yetenekler	Deneyim
“Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası”	X	X	X
Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Bilgi ve Beceri Farklılıkları		
Anadolu Grubu Holding	Bilgi/ Uzmanlık	Yetenekler	Deneyim
“Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası”	X	X	X
Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Bilgi ve Beceri Farklılıkları		
Koç Holding	Bilgi/ Uzmanlık	Yetenekler	Deneyim
“İnsan için Birlikte”	X	X	X

Tablo 20’ye göre, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde bilgi ve beceri farklılıkları koduna ait alt kodların belgelerdeki dağılımları aynıdır. Bu alt kodlar ise bilgi/uzmanlık, yetenekler ve deneyim olarak analiz edilmiştir. Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer verdiği bilgi ve beceri farklılıklarına ait alt kod bilgileri de şu şekildedir:

- **Sabancı Holding**

Sabancı Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde bilgi ve beceri farklılıklarına ait bilgi/uzmanlık, yetenekler ve deneyim alt kodlarını kullanmıştır. Bu alt kodlar ise sadece “Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası” nda bir arada kullanılmıştır.

- **Anadolu Grubu Holding**

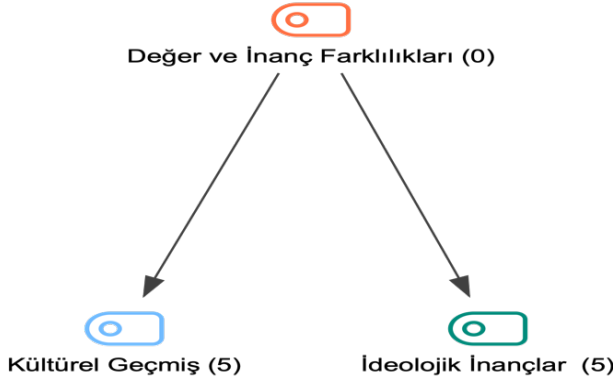
Anadolu Grubu Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde bilgi ve beceri farklılıklarına ait bilgi/uzmanlık, yetenekler ve deneyim alt kodlarını kullanmıştır. Bu alt kodlar ise sadece “Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası” nda bir arada kullanılmıştır.

- **Koç Holding**

Koç Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde bilgi ve beceri farklılıklarına ait bilgi/uzmanlık, yetenekler ve deneyim alt kodlarını kullanmıştır. Bu alt kodlar ise sadece “İnsan için Birlikte” başlıklı politika belgesinde bir arada kullanılmıştır.

4.7.2.1.3. Değer ve İnanç Farklılıkları Ana Temasına İlişkin Analizler

Kurumların, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde çeşitlilik türleri temasına ait en az vurgulanan kodun (10 kez) Şekil 10’da gösterildiği üzere değer ve inanç farklılıkları olduğu tespit edilmiştir. Değer ve inanç farklılıklarına ait kod- alt kod dağılımı ise Şekil 10’da gösterilmektedir.



Şekil 10: Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Değer ve İnanç Farklılıklarına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Şekil 10’a göre, politika belgelerindeki değer ve inanç farklılıklarının alt kodu incelendiğinde, kültürel geçmiş ve ideolojik inançlar alt kodlarının 5’er kez kodlandığı tespit edilmiştir.

Değer ve inanç farklılıkları kodunda yer alan alt kodların kurumların hangi çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer aldığı ve bu temaların kullanımı aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 21. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Değer ve İnanç Farklılıklarına İlişkin Alt Kod Kullanımı

Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Değer ve İnanç Farklılıkları	
Sabancı Holding	Kültürel Geçmiş	İdeolojik İnançlar
“Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası”		X
“Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği”	X	X
Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Değer ve İnanç Farklılıkları	
Anadolu Grubu Holding	Kültürel Geçmiş	İdeolojik İnançlar
“Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası”	X	X
“Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası”		X

Tablo 21'e göre, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer verdiği değer ve inanç farklılıklarına ait alt kod bilgileri de şu şekildedir:

- **Sabancı Holding**

Sabancı Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde değer ve inanç farklılıklarına ait kültürel geçmiş ve ideolojik inançlar alt kodlarına yer vermiştir. Bu alt kodlar, “Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği”nda bir arada kullanılırken, “Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası”nda ise sadece kültürel geçmiş alt kodları kullanılmıştır.

- **Anadolu Grubu Holding**

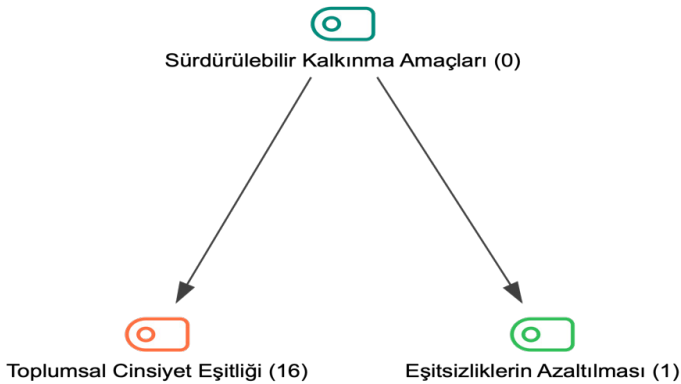
Anadolu Grubu Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde değer ve inanç farklılıklarına ait kültürel geçmiş ve ideolojik inançlar kodlarını kullanmıştır. Bu alt kodlar, “Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası”nda bir arada kullanılırken, “Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası” ise sadece kültürel geçmiş alt kodu kullanılmıştır.

- **Koç Holding**

Koç Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde değer ve inanç farklılıklarına ait kültürel geçmiş ve ideolojik inançlar alt kodlarını kullanmamıştır.

4.7.2.2. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Temasına İlişkin Analizler

Araştırma kapsamında analiz edilen Sabancı Holding, Anadolu Grubu Holding ve Koç Holding’ın çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer verdiği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Tablo 13’teki 8 belge üzerinden analiz edilmiştir.



Şekil 11. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Sürdürülebilirlik Kalkınma Amaçları Temasına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Şekil 11'e göre, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasında yer alan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği kodu, bu temada en çok vurgulanan ve en çok kullanılan (16 kez) kod olmuştur. Politika belgelerindeki Eşitsizliklerin Azaltılması kodu ise en az vurgulanan (1 kez) kod olmuştur. Araştırmada analiz edilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına ait İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Nitelikli Eğitim ve Yoksulluğa Son kodları ise politika belgelerinde yer almamıştır. Bu kodlar, politika belge içeriklerinde yer almadığı için Şekil 11'deki hiyerarşik kod- alt kod modelinde ve Tablo 22' teki çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına ilişkin kod kullanım listesinde yer almamıştır.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasında bulunan kodların, kurumlara ait hangi çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer aldığı aşağıdaki tabloda sunulmuştur

Tablo 22. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Temasına İlişkin Kod Kullanımı

Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	
Sabancı Holding	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Eşitsizliklerin Azaltılması
“İş’te Eşitlik Bildirgesi”	X	
“Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği”	X	X
Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	
Koç Holding	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Eşitsizliklerin Azaltılması
“Toplum için Birlikte”	X	

Tablo 22’ye göre, kurumlar çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına ait Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Eşitsizlerin Azaltılması kodlarına yer vermiştir. Bu kodlardan en çok vurgulanan ise Toplumsal Cinsiyet Eşitliği olmuştur. Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer verdiği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına ait kod bilgileri şu şekildedir:

- **Sabancı Holding**

Sabancı Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ait Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Eşitsizlerin Azaltılması kodlarına yer vermiştir. Bu kodlar, “Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği” nde bir arada kullanılırken, “İş’te Eşitlik Bildirgesi” nde ise sadece Toplumsal Cinsiyet Eşitliği koduna yer vermiştir.

Ayrıca kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri arasında Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına ait Eşitsizlerin Azaltılmasına veren tek kurum olmuştur.

- **Anadolu Grubu Holding**

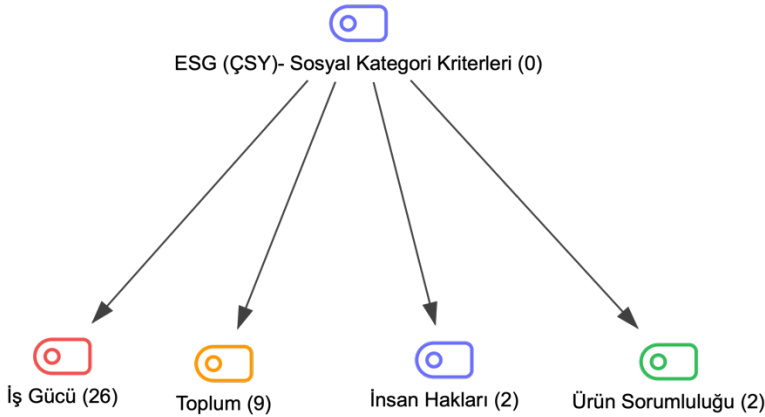
Anadolu Grubu Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına yer vermemiştir.

- **Koç Holding**

Koç Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ait Toplumsal Cinsiyet Eşitliği kodlarını “Toplum için Birlikte” isimli politika belgesinde yer vermiştir.

4.7.2.3. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri Temasına İlişkin Analizler

Araştırma kapsamında analiz edilen Sabancı Holding, Anadolu Grubu Holding ve Koç Holding ’in çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer verdiği ESG (ÇSY) kategori skorlarından sosyal kriterler, Tablo 14’teki 8 belge üzerinden analiz edilmiştir.



Şekil 12. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde ÇSY- ESG: Sosyal Kategori Kriterleri Temasına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Şekil 12’ye göre, ESG (ÇSY): Sosyal kategori kriterleri temasında yer alan iş gücü kodunun (26 kez) bu temada en çok vurgulanan kod olduğu görülmüştür. Politika belgelerinde bu temaya ait toplum kodu 9 kez, insan hakları ve ürün sorumluluğu kodu ise 2’şer kez yer almıştır.

ESG (ÇSY): Sosyal kategori kriterleri temasında bulunan kodların, kurumlara ait hangi çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer aldığı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 23. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri Temasına İlişkin Kod Kullanımı

Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri			
Sabancı Holding	İş Gücü	Toplum	İnsan Hakları	Ürün Sorumluluğu
“İş’te Eşitlik Bildirgesi”	X		X	
“Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği”	X			
Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri			
Anadolu Grubu Holding	İş Gücü	Toplum	İnsan Hakları	Ürün Sorumluluğu
“Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası”	X			
“Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası”	X			
Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri			
Koç Holding	İş Gücü	Toplum	İnsan Hakları	Ürün Sorumluluğu
“Toplum için Birlikte”	X	X		X
“İnsan için Birlikte”	X	X		
“Geleceğe Birlikte Stratejisi”	X		X	

Tablo 23’e göre, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde ESG (ÇSY) sosyal kategori kriterleri temasına ait iş gücü, toplum, insan hakları ve ürün sorumluluğu kodlarına yer verilmiştir. Bu kodlardan en çok (26 kez- bkz. Şekil 12.) kullanılanı ise işgücü olmuştur. Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer verdiği ESG (ÇSY) sosyal kategori kriterleri ait kodlarına dair bilgiler şu şekildedir:

- **Sabancı Holding**

Sabancı Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde ESG (ÇSY) sosyal kategori kriterlerine ait iş gücü ve insan hakları kodlarına yer vermiştir. Bu kodlar, “İş’te Eşitlik Bildirgesi” nde bir arada yer alırken, “Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği” nde ise sadece iş gücü kodlarına yer vermiştir.

Sabancı Holding, ESG (ÇSY) sosyal kategori kriterlerine ait toplum ve ürün sorumluluğu kodları çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer almamıştır.

- **Anadolu Grubu Holding**

Anadolu Grubu Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde ESG (ÇSY) sosyal kategori kriterlerine ait iş gücü koduna “Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası” ve “Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikasında yer vermiştir.

Anadolu Grubu Holding, ESG (ÇSY) sosyal kategori kriterlerine ait toplum, insan hakları ve ürün sorumluluğu kodlarına çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer vermemiştir.

- **Koç Holding**

Koç Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde ESG (ÇSY) sosyal kategori kriterlerine ait iş gücü, toplum, insan hakları ve ürün sorumluluğu kodlarının tümüne yer vermiştir.

Koç Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını, ESG sosyal kategori kriterlerine ait kodları bir araya getirerek oluşturmuştur. “Toplum için Birlikte” başlıklı politika belgesinde iş gücü, toplum ve ürün sorumluluğu kodları, “İnsan için Birlikte” belgesinde iş gücü ve toplum kodları, “Geleceğe Birlikte Stratejisi” belgesinde ise iş gücü ve insan hakları kodları yer almıştır.

Bu doğrultuda Koç Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri arasında ESG sosyal kategori kriterlerine ve bu kriterlere ait kodlara en çok yer veren kurum olmuştur.

4.7.2.4. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinde Benzerlikler ve Farklılıklar

Araştırma kapsamında incelenen kurumlara ait çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri, çeşitlilik türleri, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve ESG sosyal kategori kriterleri dikkate alınarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda politika belgelerinin içerikleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar, Tablo 24’ te sunulan bilgiler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Tablo 24. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinin Genel Analizi

Kurum/Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinin Genel Analizi				
Sabancı Holding	Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Değer ve İnanç Farklılıkları	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	ESG (ÇSY) Sosyal Kategorileri Kriterleri
İş'te Eşitlik Bildirgesi	Cinsiyet: X			Toplumsal Cinsiyet: X	İş Gücü: X İnsan Hakları: X
Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası	Cinsiyet: X Fiziksel Yeterlilik: X Etnik Köken: X Yaş: X Din: X	Bilgi/ Uzmanlık: X Yetenekler: X Deneyim: X	İdeolojik İnançlar: X		
Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği	Cinsiyet: X Fiziksel Yeterlilik: X Etnik Köken: X Yaş: X Din: X İrk: X Cinsel Yönelim: X		Kültürel Geçmiş: X İdeolojik İnançlar: X	Toplumsal Cinsiyet: X Eşitsizliklerin Azaltılması: X	İş Gücü: X
Kurum/Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinin Genel Analizi				
Anadolu Grubu Holding	Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Değer ve İnanç Farklılıkları	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	ESG (ÇSY) Sosyal Kategorileri Kriterleri
“Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası”	Cinsiyet: X Fiziksel Yeterlilik: X Etnik Köken: X Yaş: X Din: X İrk: X Cinsel Yönelim: X	Bilgi/ Uzmanlık: X Yetenekler: X Deneyim: X	Kültürel Geçmiş: X İdeolojik İnançlar: X		İş Gücü: X

“Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası”	Cinsiyet:X Etnik Köken:X Yaş:X İrk:X		İdeolojik İnançlar: X		İş Gücü:X
Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri	Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinin Genel Analizi				
Koç Holding	Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Değer ve İnanç Farklılıkları	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	ESG (ÇSY) Sosyal Kategorileri Kriterleri
“Toplum için Birlikte”	Cinsiyet:X			Toplumsal Cinsiyet: X	İş Gücü:X Toplum:X Ürün Sorumluluğu:X
“İnsan için Birlikte”	Cinsiyet:X	Bilgi/ Uzmanlık:X Yetenekler:X Deneyim: X			İş Gücü:X Toplum:X
“Geleceğe Birlikte Stratejisi”					İş Gücü:X İnsan Hakları: X

Tablo 24’teki Sabancı Holding, Anadolu Grubu Holding ve Koç Holding’in çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri, 3 kurumun da çeşitlilik anlayışını çok yönlü ve kapsamlı bir şekilde ele aldığını göstermiştir. Bununla birlikte, bu belgelerde yer alan kriterler arasında belirgin benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır.

Böylelikle çeşitlilik türleri arasında yer alan sosyal kategori farklılıklarından cinsiyet, incelenen 3 kurumun çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde sıklıkla vurgulanmıştır. Yaş, etnik köken, din, fiziksel yeterlilik ve cinsel yönelim konuları ise yalnızca Sabancı Holding ve Anadolu Grubu Holding’in politika belgelerinde yer almıştır. Koç Holding’e ait çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde ise sadece cinsiyet konusuna odaklanılmıştır.

Çeşitlilik türleri kapsamında bilgi ve beceri farklılıkları, incelenen 3 kurumun çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde bilgi/uzmanlık, yetenekler ve deneyim konularına yer verilerek vurgulanmıştır.

Çeşitlilik türleri kapsamında değer ve inanç farklılıkları ise Sabancı Holding ve Anadolu Grubu Holding tarafından çeşitlilik ve kapsayıcılık politika

belgelerinde ideolojik inançlar ve kültürel geçmiş konularına yer verilmiştir. Koç Holding'in politika belgelerinde ise çeşitlilik türleri kapsamında değer ve inanç farklılıklarına yer verilmemiştir.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kapsamında Sabancı Holding ve Koç Holding Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konusuna odaklanmış, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerini bu doğrultuda geliştirmiştir. Ayrıca Sabancı Holding, "Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği" başlıklı çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgesinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Eşitsizliklerin Azaltılması konularına bir arada vurgulamıştır. Anadolu Grubu Holding'in politika belgelerinde ise Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına yer verilmediği gözlemlenmiştir.

ESG sosyal kategori kriterleri kapsamında iş gücü, incelenen 3 kurumun çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde sıklıkla vurgulanmış, insan hakları konusu yalnızca Sabancı Holding ve Koç Holding'e ait politika belgelerinde yer almıştır. Ayrıca Koç Holding bu 3 kurum arasında ESG sosyal kategori kriterlerinden toplum, ürün sorumluluğu konularına çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer veren tek kurum olmuştur.

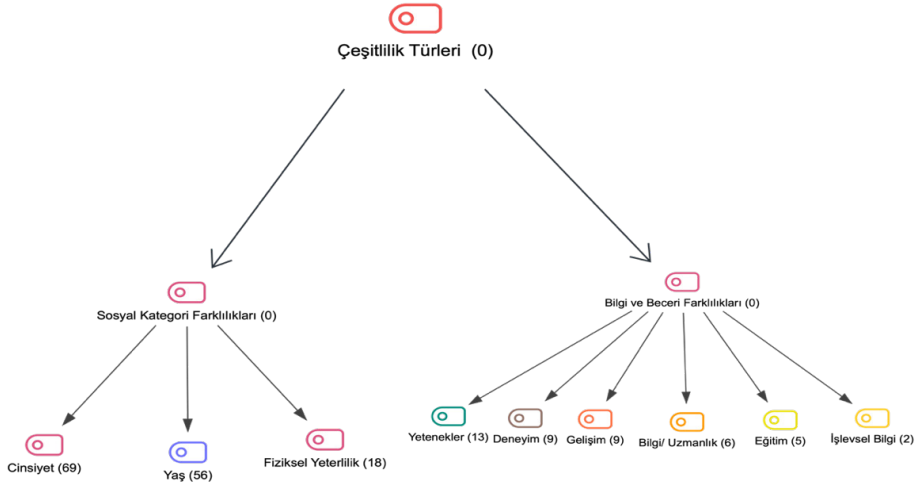
Genel olarak, Sabancı Holding, Anadolu Grubu Holding ve Koç Holding'in çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları benzer temel ilkeler üzerine inşa edilmiştir. Ancak her bir kurumun stratejik odak noktaları ve öncelikleri farklılık göstermiştir. Sabancı Holding ve Anadolu Grubu Holding, kapsamlı ve çok yönlü çeşitlilik kriterlerine yer verirken, Koç Holding daha çok toplumsal eşitlik ve insan hakları perspektifine odaklanmıştır.

4.7.3. Halkla İlişkiler Uygulamalarında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Analizi

Araştırmada, Global Compact Network Türkiye Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu'na üye ve Türkiye'de işlem gören BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne bağlı holding ve yatırım sektöründeki kurumların (Sabancı Holding, Koç Holding, Anadolu Grubu Holding) Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16'da listelenen çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı geliştirdiği toplamda 45 halkla ilişkiler uygulaması, çeşitlilik türleri, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve ESG skorlarındaki sosyal kategori kriterleri çerçevesinde analiz edilmiştir.

4.7.3.1. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halka İlişkiler Uygulamalarında Çeşitlilik Türleri

Araştırma örneklemini oluşturan kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer alan çeşitlilik türleri, Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16'da listelenen toplam 45 halkla ilişkiler uygulaması üzerinden detaylı bir şekilde incelenmiştir.



Şekil 13. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarında Çeşitlilik Türleri Temasına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Kurumların gerçekleştirdiği çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı toplam 45 halkla ilişkiler uygulamalarının, çeşitlilik türleri Tablo 17’ de belirtilen kod ve alt kodlar dahilinde incelenmiştir. Halkla ilişkiler uygulamaları analiz edildiğinde kurumların 2 çeşitlilik türüne ait kodları kullandığı ve içeriklerini de bu doğrultuda oluşturduğu görülmüştür. Bu kodlar, halkla ilişkiler uygulamalarında yer alan, sosyal kategori farklılıkları (143 kez) ile bilgi ve beceri farklılıkları (44 kez) olarak sıralanmıştır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık halkla ilişkiler uygulamalarında yer almayan çeşitlilik türleri; değer ve inanç farklılıkları kişilik farklılıkları, sosyal yapı farklılıkları ve örgütsel statü veya konum farklılıkları olarak belirlenmiştir. Bu sebeple bu kodlar, Şekil 13’teki hiyerarşik kod- alt kod modelinde ve Tablo 25’teki çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarının çeşitlilik türlerine ilişkin kod kullanımı listesinde yer almamıştır.

Araştırma kapsamında, 3 kurumun gerçekleştirdiği çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarının, çeşitlilik türleri teması altında ilgili kodlara ilişkin bilgileri, aşağıdaki tabloda halkla ilişkiler uygulamalarının başlıkları doğrultusunda detaylandırılmaktadır.

Tablo 25. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halka İlişkiler Uygulamalarında Çeşitlilik Türlerine İlişkin Temaların Kullanımı

Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	Çeşitlilik Türleri	
Sabancı Holding	Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları
Akbank Türkiye’de Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Desteği Programı	X	
Akbank İkinci Bahar Projesi	X	
Akbank Teknolojide Güçlü Kadınlar	X	
Akbank’ın Rol Model Kadınları Programı	X	
Akbank Dönüşüm Akademisi	X	
Akbank Engelliliğe İnsan Hakları Temelli Yaklaşım Programı	X	
Agesa, “Denizyıldızı” Projesi	X	
EnerjiSA Üretim Womentum Programı	X	
Teknosa Kadın için Teknoloji Projesi	X	
Carrefoursa Tarladan Okula	X	
Akbank“Şehrin İyi Hali” projesi,	X	
Çimsa İşimiz Eşitlik Projesi	X	
Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi	X	X
Milyon Kadına Mentor Programı	X	
Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	Çeşitlilik Türleri	

Tablo 25. Devam		
Anadolu Grubu Holding	Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları
Engelsiz Migros	X	
Anadolu Etap Misafir İşçi Çocukları (MİÇO)	X	
Coca-Cola Türkiye ile “Ön Yargıları Kırma” Kampanyası	X	
Coca-Cola Türkiye ile “Gururlu Yüzler” Programı	X	
Coca-Cola Türkiye ile “Kız Kardeşim” Projesi	X	
Anadolu Isuzu Milyon Kandına Mentor Programı	X	X
Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası	X	
Adel Kalemcilik Newbees Kampanyası	X	X
Anadolu Grubu Genç Yetenek Programı	X	
Kariyerini Anadolu Grubu’nda Planla (KAP) Projesi	X	
Anadolu Isuzu Mesleki Gelişim Programı	X	
Anadolu Isuzu Talent Pick Up	X	X
Anadolu Etap AgroAkademi	X	
Migros Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma Programı	X	
Anadolu Vakfı Akademi	X	
Koçluk Programı	X	X
Bulmaca Karelerinden Umuda Projesi (BUKA)	X	

Tablo 25. Devam		
Değerli Öğretmenim Programı	X	X
Migros Kadın Akademisi	X	X
Adel Kalemcilik 1500Kelime Platformu	X	
Anadolu Efes Spor Kulübü One Team	X	X
Migros Minik Sporcular	X	
Anadolu Grubu AG Akademi		X
Anadolu Grubu Genç Yetenek Programı		X
Perakende Akademisi		X
Coca-Cola İçecek Next Talent Projesi		X
Mentorluk Programı		X
Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	Çeşitlilik Türleri	
Koç Holding	Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları
“Teknoloji ve İnovasyon Alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu” kapsamında “Koç İnovasyon Programı”	X	
BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı- (BOOST: Women Innovators)	X	X
Umut Kentler Projesi	X	X
HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi	X	

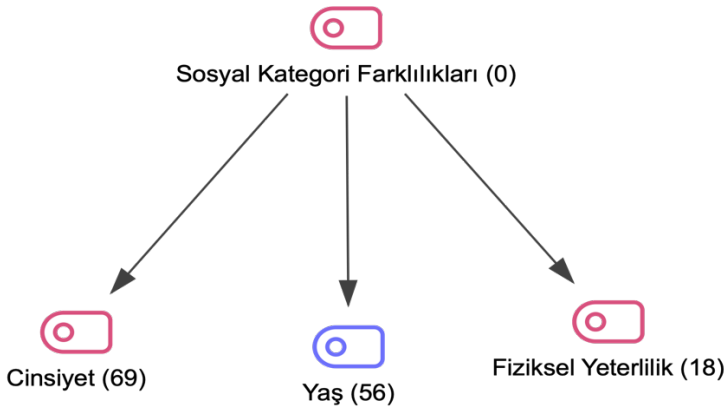
Yukarıdaki tabloya ve EK- 2’de yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin tema-kod- alt kod matrisine göre Anadolu Grubu Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde sosyal kategori farklılıkları (63 kez) ile bilgi ve beceri farklılıklarını (38 kez) en çok yer veren kurum olmuştur. Sosyal kategori farklılıkları içeren halkla ilişkiler uygulamalarından 7’si aynı zamanda bilgi ve beceri farklılıklarını kapsamaktadır.

Sabancı Holding ise çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında sosyal kategori farklılıklarına odaklanmış ancak bilgi ve beceri farklılıklarına yalnızca bir uygulamasında dikkat çekmiştir.

Koç Holding, çeşitlilik türlerine en az vurgu yapan kurum olarak, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında sosyal kategori farklılıklarına öncelik vermiştir. Araştırma kapsamında en az sayıda halkla ilişkiler uygulamasına sahip olmasına rağmen, Koç Holding'in araştırma kapsamındaki tüm halkla ilişkiler uygulamaları, sosyal kategori farklılığını vurgulanmış ve bilgi ile beceri farklılıklarını da içerecek şekilde geliştirilmiştir.

4.7.3.1.1. Sosyal Kategori Farklılıklarına İlişkin Analizler

Kurumların, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında çeşitlilik türü temasına ait en çok vurgulanan kodun (143 kez) Şekil 14'te gösterildiği üzere sosyal kategori farklılıkları olduğu tespit edilmiştir. Sosyal kategori farklılıklarına ait kod- alt kod dağılımı ise Şekil 14'te gösterilmektedir



Şekil 14. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarında Sosyal Kategori Farklılıklarına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Şekil 14'e göre kurumlar, halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde sosyal kategori farklılıkları koduna ait alt kodlar incelendiğinde; cinsiyet alt kodunun en çok (69 kez) belirtilen alt kod olduğu tespit edilmiştir. Halkla ilişkiler uygulama içeriklerindeki cinsiyet alt kodunu, sırasıyla yaş (56 kez) ve fiziksel yeterlilik (18 kez) takip etmiştir. Halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde etnik köken, din, ırk, cinsel yönelim alt kodlarına rastlanmamıştır.

Sosyal kategori farklılıklarında yer alan alt kodların kurumların hangi çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer aldığı aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 26. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halka İlişkiler Uygulamalarında Sosyal Kategori Farklılıklarına İlişkin Alt Kod Kullanımları

Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	Sosyal Kategori Farklılıkları						
	Cinsiyet	Fiziksel Yeterlilik	Etnik Köken	Yaş	Din	İrk	Cinsel Yönelim
Akbank Türkiye’de Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Desteği Programı	X						
Akbank İkinci Bahar Projesi	X						
Akbank Teknolojide Güçlü Kadınlar	X			X			
Akbank’ın Rol Model Kadınları Programı	X						
Akbank Dönüşüm Akademisi	X			X			
Akbank Engelliliğe İnsan Hakları Temelli Yaklaşım Programı		X					
Agesa,”Denizyıldızı” Projesi	X						
EnerjiSA Üretim Womentum Programı	X			X			
Teknosa Kadın için Teknoloji Projesi	X						
Carrefoursa Tarladan Okula		X		X			
Akbank“Şehrin İyi Hali” Projesi	X			X			
Çimsa İşimiz Eşitlik Projesi	X			X			
Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi	X						
Milyon Kadına Mentor Programı	X			X			

Tablo 26. Devam							
Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	Sosyal Kategori Farklılıkları						
Anadolu Grubu Holding	Cinsiyet	Fiziksel Yeterlilik	Etnik Köken	Yaş	Din	İrk	Cinsel Yönelim
Engelsiz Migros		X		X			
Anadolu Etap Misafir İşçi Çocukları (MİÇÖ)				X			
Coca-Cola Türkiye ile “Ön Yargıları Kırma” Kampanyası	X						
Coca-Cola Türkiye ile “Gururlu Yüzler” Programı	X			X			
Coca-Cola Türkiye ile “Kız Kardeşim” Projesi	X			X			
Anadolu Isuzu Milyon Kadına Mentor Programı	X			X			
Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası	X						
Adel Kalemcilik Newbees Kampanyası				X			
Anadolu Grubu Genç Yetenek Programı				X			
Kariyerini Anadolu Grubu’nda Planla (KAP) Projesi				X			
Anadolu Isuzu Mesleki Gelişim Programı				X			
Coca-Cola İçecek Next Talent Projesi				X			
Anadolu Isuzu Talent Pick Up				X			
Anadolu Etap AgroAkademi	X						
Migros Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma Programı	X						
Anadolu Vakfı Akademisi				X			
Koçluk Programı				X			

Tablo 26. Devam							
Bulmaca Karelerinden Umuda Projesi (BUKA)				X			
Değerli Öğretmenim Programı				X			
Migros Kadın Akademisi	X						
Adel Kalemcilik 1500Kelime Platformu				X			
Anadolu Efes Spor Kulübü One Team	X			X			
Migros Minik Sporcular		X		X			
Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	Sosyal Kategori Farklılıkları						
Koç Holding	Cinsiyet	Fiziksel Yeterlilik	Etnik Köken	Yaş	Din	İrk	Cinsel Yönelim
“Teknoloji ve İnovasyon Alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu” kapsamında “Koç İnovasyon Programı”	X						
BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı- (BOOST: Women Innovators)	X						
Umut Kentler Projesi	X	X		X			
HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi	X						

Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında en çok vurguladığı sosyal kategori farklılığı cinsiyet olmuştur. Cinsiyet alt kodunu yaş ve fiziksel yeterlilik alt kodları takip etmiştir. Buna göre kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer verdiği sosyal kategori farklılıklarına ait alt kod bilgileri şu şekildedir:

- **Sabancı Holding**

Sabancı Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde EK-2’ye göre sosyal kategori farklılıklarına ait cinsiyet (31 kez), fiziksel yeterlilik (10 kez) ve yaş (17 kez) alt kodlarına yer vermiştir. Sabancı Holding, halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde

en çok (31 kez) cinsiyet alt kodunu vurgulayarak diğer kurumlara kıyasla bu alt koda en fazla yer veren kurum olmuştur. Halkla ilişkiler uygulamalarından yalnızca “Akbank Engelliliğe İnsan Hakları Temelli Yaklaşım Programı” ve “Carrefoursa Tarladan Okula” isimli halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde cinsiyet alt koduna yer vermemiştir.

Ayrıca Sabancı Holding, halkla ilişkiler uygulamalarında çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı yaklaşımını, sosyal kategori farklılıklarına ait alt kodları bütünsel bir şekilde bir arada sunarak gerçekleştirmiştir. Halkla ilişkiler uygulamalarında cinsiyet ve yaş alt kodlarına odaklanan projeler yer almıştır. Bunlar ise “Akbank Teknolojide Güçlü Kadınlar”, “Akbank Dönüşüm Akademisi”, “EnerjiSA Üretim Womentum Programı”, “Akbank Şehrin İyi Hali” Projesi ve “Çimsa İşimiz Eşitlik” Projesidir.

Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında sosyal kategori farklılıklarına ait cinsiyet ve yaş alt kodları dışında fiziksel yeterlilik alt kodlarına “Akbank Engelliliğe İnsan Hakları Temelli Yaklaşım Programı” ve “Carrefoursa Tarladan Okula” isimli halkla ilişkiler uygulamalarında yer vermiştir.

Sabancı Holding’in araştırma kapsamında yer alan tüm çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında, sosyal kategori farklılıklarına ait alt kodlarına yer verildiği tespit edilmiştir.

- **Anadolu Grubu Holding**

Anadolu Grubu Holding EK- 2 ’ye göre, sosyal kategori farklılıklarına (63 kez) ve sosyal kategori farklılıklarına ait alt kodları; cinsiyet (22 kez), yaş (34 kez), fiziksel yeterlilik (7 kez) en çok vurgulayan kurum olmuştur. Anadolu Grubu Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında sosyal kategori farklılıklarına ait cinsiyet, fiziksel yeterlilik ve yaş alt kodlarına yer verilmiştir. Halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde en fazla vurgulanan alt kod ise yaş olmuştur.

Ancak Coca-Cola Türkiye ile “Ön Yargıları Kırma Kampanyası”, “Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası”, “Anadolu Etap AgroAkademi”, “Migros Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma Programı” ve “Migros Kadın Akademisi” isimli halkla ilişkiler uygulamalarında yaş alt koduna yer verilmemiştir.

Ayrıca Anadolu Grubu Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarını, sosyal kategori farklılıklarına ait alt kodları bir arada kullanarak gerçekleştirmiştir. Buna göre, halkla ilişkiler uygulamalarında yaş ve cinsiyet alt kodlarına odaklanan projeler yer almaktadır. Bunlar ise “Coca-Cola Türkiye ile “Gururlu Yüzler” Programı”, Coca-Cola Türkiye ile “Kız Kardeşim” Projesi, “Anadolu Isuzu Milyon Kadına Mentor Programı” ve

“Anadolu Efes Spor Kulübü One Team”dır. Bunun yanı sıra yaş ve fiziksel yeterlilik alt kodları bir arada kullanılarak gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarına da yer verilmiştir. Bunlar ise “Engelsiz Migros” ve “Migros Minik Sporcular” isimli kampanyalardır.

Öte yandan Anadolu Grubu Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında sosyal kategori farklılıklarına ait cinsiyet alt kodların kullanıldığı, “Anadolu Efes Spor Kulübü One Team”, “Migros Kadın Akademisi”, “Anadolu Etap AgroAkademi” “Migros Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma Programı” “Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası” ve Coca-Cola Türkiye ile “Ön Yargıları Kırma Kampanyası” isimli halkla ilişkiler uygulamalarına yer vermiştir.

Anadolu Grubu Holding’in araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarından 4 tanesinde sosyal kategori farklılıklarına ait alt kodlardan herhangi birini yer vermeyen uygulamalar arasında “Bİ-Fikir Platformu”, “Anadolu Grubu AG Akademisi”, “Perakende Akademisi” ve “Mentorluk Programı” yer almaktadır.

Anadolu Grubu Holding’in araştırma kapsamında analiz edilen 27 çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamasının 23’ünde sosyal kategori farklılıklarına dair alt kodlara yer verilmiştir.

• Koç Holding

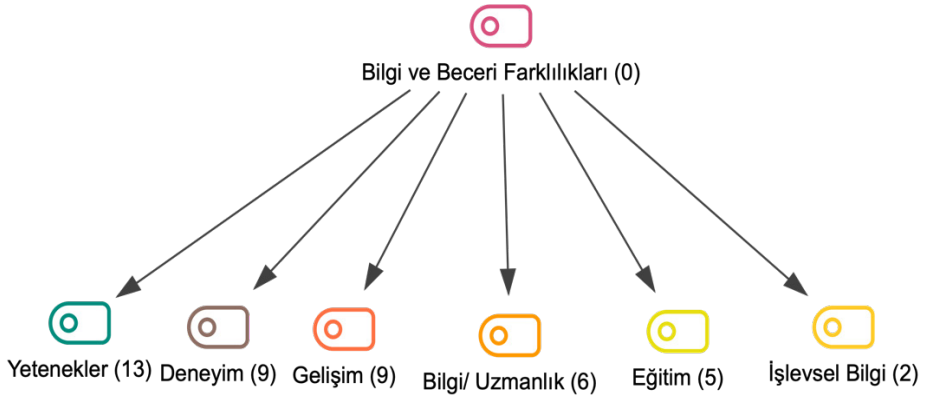
Koç Holding EK-2’de belirtildiği üzere, sosyal kategori farklılıklarına ve sosyal kategori farklılıklarına (22 kez) ait alt kodlarına (cinsiyet 16 kez), (yaş 5 kez), (fiziksel yeterlilik 1 kez) en az yer veren kurum olma özelliği taşıırken, araştırma kapsamında gerçekleştirdiği çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında cinsiyet, fiziksel yeterlilik ve yaş alt kodlarına yer vermiş, bu uygulamalar arasında en çok cinsiyet alt kodunu vurguladığı görülmüştür.

Ayrıca Koç Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarını, sosyal kategori farklılıklarına ait alt kodları bir arada kullanarak gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda, cinsiyet, fiziksel yeterlilik ve yaş alt kodlarının yer aldığı “Umut Kentler” projesi hayata geçirilmiştir.

Koç Holding’in araştırma kapsamında yer alan 4 çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamasının tamamında, sosyal kategori farklılıklarına ilişkin alt kodlara yer verilmiştir.

4.7.3.1.2. Bilgi ve Beceri Farklılıklarına İlişkin Analizler

Kurumların, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde çeşitlilik türü temasına ait bir diğer en çok vurgulanan kodun (44 kez) Şekil 15’te gösterildiği üzere bilgi ve beceri farklılıkları olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 15. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarında Bilgi ve Beceri Farklılıklarına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Şekil 15'e göre, halkla ilişkiler uygulamalarında bilgi ve beceri farklılıklarının alt kodu incelendiğinde, yetenekler kodunun en çok (13 kez) vurgulanan kod olduğu görülmüştür. Halkla ilişkiler uygulama içeriklerindeki yetenekler alt kodunu, sırasıyla deneyim ve gelişim (9 kez), bilgi/ uzmanlık (6 kez), eğitim (5 kez) ve işlevsel bilgi (2 kez) takip etmiştir.

Bilgi ve beceri farklılıklarında yer alan alt kodların kurumların hangi çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer aldığı aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 27. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halka İlişkiler Uygulamalarında Bilgi ve Beceri Farklılıklarına İlişkin Alt Kod Kullanımları

Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları					
Sabancı Holding	Bilgi/ Uzmanlık	Yetenekler	Deneyim	Eğitim	İşlevsel Bilgi	Gelişim
Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi	X					
Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları					
Anadolu Holding	Bilgi/ Uzmanlık	Yetenekler	Deneyim	Eğitim	İşlevsel Bilgi	Gelişim
Anadolu Isuzu Milyon Kadına Mentor Programı	X		X	X		
Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası		X				
Anadolu Grubu Genç Yetenek Programı		X	X			X

Tablo 27. Devam						
Anadolu Grubu AG Akademi		X				X
Perakende Akademisi		X	X	X		X
Coca-Cola İçecek Next Talent Projesi		X				
Anadolu Isuzu Talent Pick Up		X				
Anadolu Vakfı Akademi		X				
Mentorluk Programı						X
Koçluk Programı						X
Değerli Öğretmenim Programı		X	X	X	X	X
Migros Kadın Akademisi						X
Anadolu Efes Spor Kulübü One Team						X
Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları					
Koç Holding	Bilgi/ Uzmanlık	Yetenekler	Deneyim	Eğitim	İşlevsel Bilgi	Gelişim
BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı- (BOOST: Women Innovators)	X	X	X			
Umut Kentler Projesi	X	X				

Tablo 27’ de görüldüğü üzere, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında en çok vurguladığı bilgi ve beceri farklılığına ait alt kod yetenekler olmuştur. Yetenekler, alt kodunu gelişim, deneyim, bilgi/uzmanlık, eğitim ve işlevsel bilgi alt kodları takip etmiştir. Buna göre kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer verdiği bilgi ve beceri farklılıklarına ait alt kod bilgileri şu şekildedir:

- **Sabancı Holding**

Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında bilgi ve beceri farklılıklarına ait yalnızca bilgi/uzmanlık alt kodunu “Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi”nde yer vermiş ve araştırma kapsamındaki diğer kurumlarla karşılaştırıldığında bilgi ve beceri farklılıkları alt kodlarına (bilgi/ uzmanlık- 1 kez bkz. EK-2) en az kullanan kurum olmuştur.

- **Anadolu Grubu Holding**

Anadolu Grubu Holding EK- 2’de belirtildiği üzere, bilgi ve beceri farklılıklarını ve bilgi ve beceri farklılıklarına ait alt kodlarını (38 kez) kullanan kurum olmuştur. Anadolu Grubu Holding, araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında bilgi ve beceri farklılıklarına ait bilgi/uzmanlık, yetenekler, deneyim, eğitim, işlevsel bilgi ve gelişim alt kodlarına yer vermiştir. Bu uygulamalarda en çok yer verilen alt kodlar ise yetenekler (11 kez bkz. EK-2) ve gelişim (9 kez bkz. EK-2) olmuştur.

Yetenekler alt kodu, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları arasında “Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası”, “Anadolu Isuzu Talent Pick Up”, “Coca-Cola İçecek Next Talent Projesi” ve “Anadolu Vakfı Akademisi” isimli 4 halkla ilişkiler uygulamasında yer vermiştir.

Bununla birlikte, gelişim alt kodunu dikkate alan halkla ilişkiler uygulamaları ise “Mentorluk Programı”, “Koçluk Programı”, “Migros Kadın Akademisi” ve “Anadolu Efes Spor Kulübü One Team” isimli 4 halkla ilişkiler uygulamasında kullanılmıştır.

Ayrıca Anadolu Grubu Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarını, bilgi ve beceri farklılıklarına ait alt kodları bir arada kullanarak da gerçekleştirmiştir. Buna göre, halkla ilişkiler uygulamalarından “Anadolu Grubu AG Akademisi”, isimli halkla ilişkiler uygulamasında yetenekler ve gelişim alt kodları bir arada kullanılmıştır.

Bunun yanı sıra, “Değerli Öğretmenim Programı” adlı halkla ilişkiler uygulamasında yetenekler, deneyim, eğitim, işlevsel bilgi ve gelişim alt kodları bir arada kullanılarak bilgi ve beceri farklılıklarına yönelik çeşitli içerikler oluşturulmuştur.

Benzer şekilde, “Perakende Akademisi” yetenekler, deneyim, eğitim ve gelişim alt kodlarını, “Anadolu Grubu Genç Yetenek Programı” yetenekler, deneyim ve gelişim alt kodlarını, “Anadolu Isuzu Milyon Kadına Mentor Programı” ise bilgi/uzmanlık, deneyim ve eğitim alt kodlarını kullanarak benzer bir yaklaşım sergilemiştir.

Bilgi ve beceri farklılıklarına ait alt kodları kullanan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarından biri olan “Anadolu Isuzu Milyon Kadına Mentor Programı”, yetenekler ve gelişim alt kodlarını içermemektedir.

Anadolu Grubu Holding tarafından gerçekleştirilen çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında bilgi ve beceri farklılıklarını içermeyen uygulamalar ise “Migros Minik Sporcular” “Adel Kalemcilik 1500Kelime Platformu” “Migros Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma Programı” “Anadolu Etap AgroAkademisi” “Anadolu Isuzu Mesleki Gelişim Programı” “Kariyerini Anadolu Grubu’nda Planla (KAP) Projesi”, “Adel

Kalemcilik Newbees Kampanyası” “Engelsiz Migros” “Anadolu Etap Misafir İşçi Çocukları (MİÇO)” “Bİ-Fikir Platformu” “Coca-Cola Türkiye ile “Ön Yargıları Kırma” Kampanyası” “Coca-Cola Türkiye ile “Gururlu Yüzler” Programı” ve Coca-Cola Türkiye ile “Kız Kardeşim” Projesi olmuştur.

Anadolu Grubu Holding’in araştırma kapsamında analiz edilen 27 çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamasının 13’ünde bilgi ve beceri farklılıklarına dair alt kodlar kullanılmıştır.

- **Koç Holding**

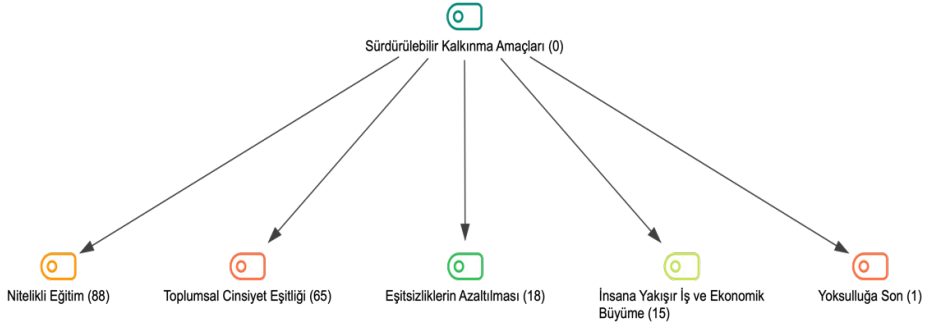
Koç Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında bilgi ve beceri farklılıklarına bağlı olarak yetenekler ve bilgi/uzmanlık (2 kez bkz. EK-2) alt koduna yer vermiştir. “Umut Kentler Projesi” uygulamasında yetenekler ve bilgi/uzmanlık alt kodlarına odaklanırken, “BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı” kapsamında ise bilgi/uzmanlık, yetenekler ve deneyim alt kodlarına bir arada yer vermiştir.

Araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarından “Teknoloji ve İnovasyon Alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu” kapsamında “Koç İnovasyon Programı” ve “HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi” uygulamalarında, bilgi ve beceri farklılıklarına ait alt kodlara yer verilmemiştir.

Koç Holding’in araştırma kapsamında analiz edilen 4 çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamasının 2’sinde, bilgi ve beceri farklılıklarına dair alt kodlar vurgulanmıştır.

4.7.3.2. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halka İlişkiler Uygulamalarında Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Temasına İlişkin Analizler

Araştırmanın örneklemini oluşturan kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer alan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16’da listelenen toplam 45 halkla ilişkiler uygulaması üzerinden detaylı bir şekilde incelenmiştir.



Şekil 16. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarında Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Temasına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Kurumların gerçekleştirdiği çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları teması kapsamında 5 kod dahilinde analiz edilmiştir.

Şekil 16'ya göre, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına ait en çok vurgulanan kod, Nitelikli Eğitim (88 kez) olduğu tespit edilmiştir. Nitelikli Eğitim kodunu sırasıyla, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (65 kez), Eşitsizliklerin Azaltılması (18 kez) İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (15 kez) ve en az vurgulanan kod olarak Yoksulluğa Son (1 kez) kodları takip etmiştir.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasında bulunan kodların, kurumlara ait hangi çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer aldığı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 28. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarında Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Temasına İlişkin Kod Kullanımları

Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları				
	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Eşitsizliklerin Azaltılması	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme	Nitelikli Eğitim	Yoksulluğa Son
Akbank Türkiye’de Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Desteği Programı	X			X	
Akbank Teknolojide Güçlü Kadınlar	X			X	
Akbank’ın Rol Model Kadınları Programı	X			X	
Akbank Dönüşüm Akademisi	X			X	

Akbank Engelliliğe İnsan Hakları Temelli Yaklaşım Programı				X	
Agesa, “Denizyıldızı” Projesi	X	X	X		X
EnerjiSA Üretim Womentum Programı		X		X	
Teknosa Kadın için Teknoloji Projesi	X	X		X	
Carrefoursa Tarladan Okula		X		X	
Akbank “Şehrin İyi Hali” projesi,	X			X	
Çimsa İşimiz Eşitlik Projesi	X	X			
Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi	X		X	X	
Milyon Kadına Mentor Programı	X			X	
Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları				
Anadolu Grubu Holding	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Eşitsizliklerin Azaltılması	İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme	Nitelikli Eğitim	Yoksulluğa Son
Anadolu Etap Misafir İşçi Çocukları (MİÇO)		X		X	
Bİ-Fikir Platformu			X		
Coca-Cola Türkiye ile “Ön Yargıları Kırma” Kampanyası	X				
Coca-Cola Türkiye ile “Gururlu Yüzler” Programı	X			X	
Coca-Cola Türkiye ile “Kız Kardeşim” Projesi	X		X	X	

Tablo 28. Devam					
Anadolu Isuzu Milyon Kadına Mentor Programı	X			X	
Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası	X			X	
Adel Kalemcilik Newbees Kampanyası			X	X	
Anadolu Grubu Genç Yetenek Programı			X	X	
Anadolu Grubu AG Akademi		X	X	X	
Kariyerini Anadolu Grubu'nda Planla (KAP) Projesi				X	
Perakende Akademisi				X	
Anadolu Isuzu Mesleki Gelişim Programı				X	
Coca-Cola İçecek Next Talent Projesi				X	
Anadolu Isuzu Talent Pick Up				X	
Anadolu Etap AgroAkademi	X		X	X	
Migros Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma Programı	X			X	
Anadolu Vakfı Akademi				X	
Mentorluk Programı				X	
Koçluk Programı				X	
Değerli Öğretmenim Programı	X		X	X	
Migros Kadın Akademisi	X			X	
Adel Kalemcilik 1500Kelime Platformu				X	
Anadolu Efes Spor Kulübü One Team		X			

Tablo 28. Devam

Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları				
	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Eşitsizliklerin Azaltılması	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme	Nitelikli Eğitim	Yoksulluğa Son
“Teknoloji ve İnovasyon Alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu” kapsamında “Koç İnovasyon Programı”	X				
BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı- (BOOST: Women Innovators)	X	X	X	X	
Umut Kentler Projesi	X	X		X	
HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi	X	X		X	

Tablo 28’ de görüldüğü üzere, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında en çok yer verdiği ve vurguladığı Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına ait kod Nitelikli Eğitim olmuştur. Nitelikli Eğitim kodunu sırasıyla Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ve Yoksulluğa Son kodları takip etmiştir. Buna göre kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer verdiği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ait kod bilgileri aşağıda açıklanmıştır.

• Sabancı Holding

Sabancı Holding’in araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ait Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ve Yoksulluğa Son kodlarına yer verilmiştir.

Bu uygulama içeriklerinde EK- 2’de belirtildiği üzere en çok (26 kez) yer verilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına ait kod, Nitelikli Eğitim olarak belirlenmiş ve Nitelikli Eğitim kodunu sırasıyla Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (22 kez), Eşitsizliklerin Azaltılması (9 kez) İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (2 kez) ve Yoksulluğa Son (1 kez) kodları takip etmiştir.

Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarının büyük bir çoğunluğunu, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ait kodlara bir arada yer verilmiştir.

Bu bağlamda Sabancı Holding'in halkla ilişkiler uygulamalarından "Akbank Türkiye'de Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Desteği Programı", "Akbank Teknolojide Güçlü Kadınlar" "Akbank'ın Rol Model Kadınları Programı", "Akbank Dönüşüm Akademisi", "Akbank "Şehrin İyi Hali" Projesi" ve "Milyon Kadına Mentor Programı" isimli 6 halkla ilişkiler uygulamasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Nitelikli Eğitim kodlarına bir arada yer verilmiştir.

Bunun yanı sıra "Teknosa Kadın için Teknoloji Projesi" adlı halkla ilişkiler uygulamasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması ve Nitelikli Eğitim kodları birlikte yer almıştır.

Ayrıca "Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi"nde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, İnsana Yakışır İş, Ekonomik Büyüme ve Nitelikli Eğitim kodlarına yer verilmiştir.

"Agesa, "Denizyıldızı" Projesi"nde ise Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş, Ekonomik Büyüme ve Yoksulluğa Son kodlarına yer verilmiştir.

"Çimsa İşimiz Eşitlik Projesi" Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Eşitsizliklerin Azaltılması kodlarına bir arada yer vermiştir.

"EnerjiSA Üretim Womentum Programı" ve "Carrefoursa Tarladan Okula" adlı 2 halkla ilişkiler uygulamasında Nitelikli Eğitim ve Eşitsizlikleri Azaltması kodları birlikte yer almıştır.

Böylelikle araştırma kapsamında yer alan Sabancı Holding'e ait çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ait kodların genellikle Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Eşitsizliklerin Azaltılması kodlarıyla birlikte yer aldığı görülmektedir.

"Akbank Engelliliğe İnsan Hakları Temelli Yaklaşım Programı"nda sadece Nitelik Eğitim koduna yer verilmiştir.

"Akbank İkinci Bahar Projesi" adlı halkla ilişkiler uygulamasında ise Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına dair kodlara rastlanmamıştır.

Araştırma kapsamında analiz edilen Sabancı Holding'e ait 14 çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamasının 13'ünde, Sürdürülebilir Kalkınma Amacına yer verilmiştir.

- **Anadolu Grubu Holding**

Anadolu Grubu Holding'in araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında Sürdürülebilir Kalkınma

Amaçlarına ait Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması ve İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme kodlarına yer verilmiştir.

Uygulama içeriklerinde EK- 2’de belirtildiği üzere en çok (54 kez) yer verilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına ait kod, Nitelikli Eğitim olarak belirlenmiş, Nitelikli Eğitim kodunu sırasıyla Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (24 kez), İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (11 kez) ve Eşitsizliklerin Azaltılması (5 kez) kodları takip etmiştir.

Buna göre, Nitelikli Eğitim kodu ekseninde gerçekleşen çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları, “Kariyerini Anadolu Grubu’nda Planla (KAP) Projesi”, “Perakende Akademisi”, “Anadolu Isuzu Mesleki Gelişim Programı”, “Coca-Cola İçecek Next Talent Projesi”, “Anadolu Isuzu Talent Pick Up”, “Anadolu Vakfı Akademisi”, “Mentorluk Programı”, “Koçluk Programı” ve “Adel Kalemcilik 1500Kelime Platformu” dur. Belirtilen halkla ilişkiler uygulamalarında sadece Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından Nitelik Eğitim koduna yer verilmiştir.

Buna göre, Anadolu Grubu Holding’in çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarından 9’u, sadece Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde Nitelikli Eğitim koduna yer vermiştir.

Ayrıca Anadolu Grubu Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarını, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ait kodlarına bir arada yer vererek gerçekleştirmiştir.

Bu bağlamda, “Coca-Cola Türkiye ile Gururlu Yüzler Programı”, “Anadolu Isuzu Milyon Kadına Mentor Programı”, “Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası”, “Migros Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma Programı” ve “Migros Kadın Akademisi” isimli 5 halkla ilişkiler uygulaması, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde Nitelikli Eğitim ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği kodlarını bir arada barındırmaktadır.

Bunun yanı sıra, “Adel Kalemcilik Newbees Kampanyası” ve “Anadolu Grubu Genç Yetenek Programı” isimli 2 halkla ilişkiler uygulamasında Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ait Nitelik Eğitim ve İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme kodları bir arada yer almıştır.

“Anadolu Etap AgroAkademi”, “Değerli Öğretmenim Programı” ve “Coca-Cola Türkiye ile “Kız Kardeşim” Projesi” isimli 3 halkla ilişkiler uygulamasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ve Nitelikli Eğitim kodları bir arada yer almıştır.

“Anadolu Etap Misafir İşçi Çocukları (MİÇO)” isimli halkla ilişkiler uygulaması, Eşitsizliklerin Azaltılması ve Nitelikli Eğitim kodlarına yer vermiştir.

Benzer şekilde “Anadolu Grubu AG Akademisi” isimli halkla ilişkiler uygulaması da Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik

Büyüme ve Nitelikli Eğitim kodlarına yer vermiştir.

Böylelikle araştırma kapsamında yer alan Anadolu Grubu Holding’e ait çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ait kodların genellikle Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme kodlarıyla birlikte yer aldığı görülmektedir.

Ayrıca, “Bİ-Fikir Platformu” isimli halkla ilişkiler uygulamasında sadece İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme kodu yer alırken, “Anadolu Efes Spor Kulübü One Team” uygulamasında sadece Eşitsizliklerin Azaltılması kodu, “Coca-Cola Türkiye ile “Ön Yargıları Kırma” Kampanyası” nda ise Toplumsal Cinsiyet Eşitliği koduna yer verilmiştir.

Anadolu Grubu Holding’in araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarından olan “Engelsiz Migros”, “Bulmaca Karelerinden Umuda Projesi (BUKA)” ve “Migros Minik Sporcular” isimli 3 uygulamada Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına yer verilmemiştir.

Böylelikle, Anadolu Grubu Holding’in araştırma kapsamında yer alan 27 çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarından 23’ünde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına ve kodlarına yer verilmiştir.

• Koç Holding

Koç Holding’in araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ait Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ve Nitelikli Eğitim kodlarına yer verilmiştir. Bu uygulama içeriklerinde EK- 2’de belirtildiği üzere en çok (19 kez) yer verilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına ait kod, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği olmuş, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği kodunu sırasıyla Nitelikli Eğitim (8 kez), Eşitsizliklerin Azaltılması (4 kez), İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (2 kez) kodları çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında sürdürülmüştür.

Koç Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarını, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ait kodları bir arada kullanarak gerçekleştirmiştir.

“BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı- (BOOST: Women Innovators)” isimli halkla ilişkiler uygulaması, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, “İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ve Nitelikli Eğitim kodlarına yer verirken, “Umut Kentler Projesi” ve “HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi” isimli 2 halkla ilişkiler uygulaması da Toplumsal Cinsiyet

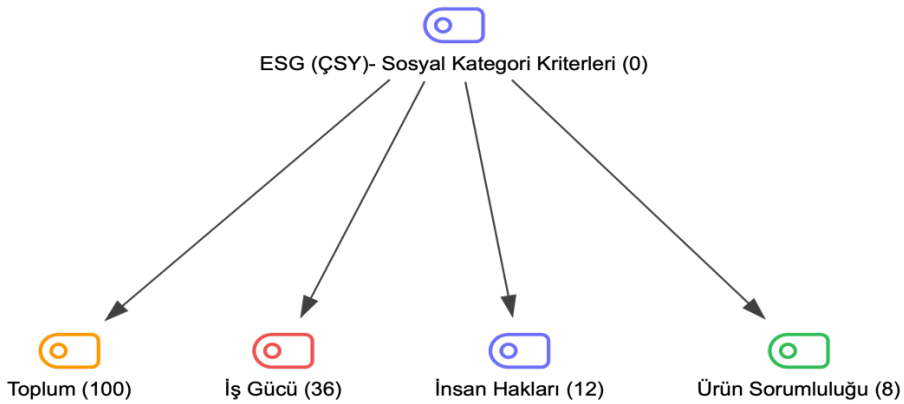
Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması ve Nitelikli Eğitim kodlarına bir arada yer vermiştir.

“Teknoloji ve İnovasyon Alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu” kapsamında “Koç İnovasyon Programı” nda ise sadece Toplumsal Cinsiyet koduna yer verilmiştir.

Buna göre Koç Holding çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarının tümünde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temasına ve bu temaya ait kodlara yer vermiştir.

4.7.3.3. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarında ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri Temasına İlişkin Analizler

Araştırmanın örneklemini oluşturan kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer alan ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri, Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16’da listelenen toplam 45 halkla ilişkiler uygulaması üzerinden detaylı bir şekilde incelenmiştir.



Şekil 17. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarında ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri Temasına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Kurumların gerçekleştirdiği çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları, ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri teması kapsamında 4 kod dahilinde analiz edilmiştir.

Şekil 17’ye göre, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde, ESG (ÇSY): Sosyal Kategori Kriteri temasına ait en çok vurgulanan kodun, toplum (100 kez) olduğu tespit edilmiştir. Toplum kodunu sırasıyla, iş gücü (36 kez), insan hakları (12 kez) ürün sorumluluğu (8 kez) kodları takip etmiştir.

ESG (ÇSY): Sosyal Kategori Kriteri temasında bulunan kodların, kurumlara ait hangi çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer aldığı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 29. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halka İlişkiler Uygulamalarında ESG (ÇSY): Sosyal Kategori Kriterleri Temasına İlişkin Kod Kullanımları

Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri			
Sabancı Holding	İş Gücü	Toplum	İnsan Hakları	Ürün Sorumluluğu
Akbank Türkiye’de Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Desteği Programı			X	
Akbank İkinci Bahar Projesi	X			
Akbank Teknolojide Güçlü Kadınlar	X			
Akbank’ın Rol Model Kadınları Programı	X			
Akbank Dönüşüm Akademisi	X	X		X
Akbank Engelliliğe İnsan Hakları Temelli Yaklaşım Programı		X	X	X
Agesa, “Denizyıldızı” Projesi	X	X		
EnerjiSA Üretim Womentum Programı		X		X
Teknosa Kadın için Teknoloji Projesi		X	X	
Carrefoursa Tarladan Okula		X		
Akbank “Şehrin İyi Hali” projesi,		X	X	
Çimsa İşimiz Eşitlik Projesi			X	
Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi	X	X		
Milyon Kadına Mentor Programı	X			
Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri			
Anadolu Grubu Holding	İş Gücü	Toplum	İnsan Hakları	Ürün Sorumluluğu
Engelsiz Migros		X		
Anadolu Etap Misafir İşçi Çocukları (MİÇÖ)		X	X	
Coca-Cola Türkiye ile “Ön Yargıları Kırma” Kampanyası	X		X	
Coca-Cola Türkiye ile “Gururlu Yüzler” Programı	X			
Coca-Cola Türkiye ile “Kız Kardeşim” Projesi	X	X		
Anadolu Isuzu Milyon Kadına Mentor Programı		X		
Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası	X			
Tablo 29. Devam				
Adel Kalemcilik Newbees Kampanyası	X	X		
Anadolu Grubu Genç Yetenek Programı	X	X		
Anadolu Grubu AĞ Akademi	X		X	

Kariyerini Anadolu Grubu'nda Planla (KAP) Projesi		X		
Perakende Akademisi	X			
Anadolu Isuzu Mesleki Gelişim Programı	X	X		
Coca-Cola İçecek Next Talent Projesi	X	X		
Anadolu Isuzu Talent Pick Up	X	X		
Anadolu Etap AgroAkademi	X	X		
Migros Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma Programı	X	X		X
Anadolu Vakfı Akademisi		X		
Mentorluk Programı		X		
Koçluk Programı	X	X		
Bulmaca Karelerinden Umuda Projesi (BUKA)		X		
Değerli Öğretmenim Programı		X		
Migros Kadın Akademisi	X	X		
Adel Kalemcilik 1500Kelime Platformu		X		
Anadolu Efes Spor Kulübü One Team		X		
Migros Minik Sporcular		X		
Kurum/ Halkla İlişkiler Uygulamaları	ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri			
Koç Holding	İş Gücü	Toplum	İnsan Hakları	Ürün Sorumluluğu
“Teknoloji ve İnovasyon Alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu” kapsamında “Koç İnovasyon Programı”	X	X		X
BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı- (BOOST: Women Innovators)	X	X	X	
Umut Kentler Projesi		X		
HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi	X	X		

Tablo 29’da gösterildiği üzere, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer verilen ESG (ÇSY): Sosyal Kategori Kriterleri temasına ait kod, toplum olmuştur. Bu kodu sırasıyla iş gücü, insan hakları ve ürün sorumluluğu takip etmektedir. Böylelikle kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer verdiği ESG (ÇSY): Sosyal Kategori Kriterlerine ait kod bilgileri aşağıda açıklanmaktadır.

• Sabancı Holding

Sabancı Holding’in araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerine ait toplum, iş gücü, insan hakları ve ürün sorumluluğu kodlarına yer verilmiştir. Bu uygulamalarda EK- 2’de belirtildiği üzere en çok (28 kez) yer verilen ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri temasına ait kod, toplum olarak belirlenmiş, toplum kodunu sırasıyla iş gücü (10 kez), ürün sorumluluğu (6 kez) ve insan

hakları (5 kez) çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yer almıştır.

Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarını çoğunlukla ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerine ait kodları bir arada yer almıştır.

“Agesa, “Denizyıldızı” Projesi” ve “Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi” isimli 2 halkla ilişkiler uygulaması içeriklerinde iş gücü ve toplum kodlarına yer verirken, “Akbank “Şehrin İyi Hali” Projesi”, ve “Teknosa Kadın için Teknoloji Projesi” isimli 2 halkla ilişkiler uygulaması da toplum ve insan hakları kodlarına bir arada yer vermiştir.

Bunun yanı sıra, “Akbank Dönüşüm Akademisi” isimli halkla ilişkiler uygulaması içeriklerinde iş gücü, toplum ve ürün sorumluluğu kodlarını bir arada kullanırken, “Akbank Engelliliğe İnsan Hakları Temelli Yaklaşım Programı” isimli halkla ilişkiler uygulaması ise toplum, insan hakları ve ürün sorumluluğu kodlarına birlikte yer vermiştir.

“EnerjiSA Üretim Womentum Programı” isimli halkla ilişkiler uygulaması ise içeriklerinde toplum ve ürün sorumluluğu kodlarına yer vermiştir.

Sabancı Holding’in, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerine ait kodlardan yalnızca bir kod odağıyla oluşturulan uygulamalar ise şu şekildedir:

“Akbank Türkiye’de Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Desteği Programı” ve “Çimsa İşimiz Eşitlik Projesi” ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerine ait kodlardan insan haklarına odaklanırken, “Carrefoursa Tarladan Okula” toplum koduyla halkla ilişkiler uygulamalarını gerçekleştirmiştir.

“Akbank İkinci Bahar Projesi”, “Akbank Teknolojide Güçlü Kadınlar”, “Akbank’ın Rol Model Kadınları Programı” ve “Milyon Kadına Mentor Programı” ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerine ait kodlardan iş gücüne odaklanarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında analiz edilen Sabancı Holding’e ait 14 çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamasının 14’ünde de ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri temasına ilişkin kodlara yer verilmiştir.

- **Anadolu Grubu Holding**

Anadolu Grubu Holding’in araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerine ait toplum, iş gücü, insan hakları ve ürün sorumluluğu kodlarına yer verilmiştir. Bu uygulamalarda EK- 2’de belirtildiği üzere en fazla (58 kez) yer verilen ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri temasına ait kod, toplum olarak belirlenmiş, toplum kodunu sırasıyla iş gücü (21 kez), insan hakları (5 kez) ve ürün sorumluluğu (1 kez) takip etmiştir.

Anadolu Grubu Holding'in, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında çoğunlukla ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerine ait kodlar bir arada yer almıştır.

Anadolu Grubu Holding tarafından gerçekleştirilen “Coca-Cola Türkiye ile “Kız Kardeşim” Projesi”, “Adel Kalemcilik Newbees Kampanyası”, “Anadolu Grubu Genç Yetenek Programı” “Anadolu Isuzu Mesleki Gelişim Programı” “Coca-Cola İçecek Next Talent Projesi”, “Anadolu Isuzu Talent Pick Up”, “Anadolu Etap AgroAkademi”, “Koçluk Programı”, ve “Migros Kadın Akademisi” isimli 9 halkla ilişkiler uygulamasında ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerinden toplum ve iş gücü kodlarına yer verilmiştir.

Ayrıca “Anadolu Grubu AG Akademi” ve “Coca-Cola Türkiye ile “Ön Yargıları Kırma” Kampanyası” isimli 2 halkla ilişkiler uygulamasında ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerinden iş gücü ve insan hakları kodlarına yer verilmiştir.

“Anadolu Etap Misafir İşçi Çocukları (MİÇÖ)” isimli halkla ilişkiler uygulamasında ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerinden toplum ve insan hakları kodlarına yer verilirken, “Migros Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma Programı”nda iş gücü, toplum ve ürün sorumluluğu kodlarına odaklanılmıştır.

Böylelikle araştırma kapsamında yer alan Anadolu Grubu Holding'e ait çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında, ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerine ait kodların genellikle toplum, iş gücü kodlarıyla birlikte yer aldığı görülmektedir.

Anadolu Grubu Holding tarafından gerçekleştirilen “Engelsiz Migros”, “Anadolu Isuzu Milyon Kadına Mentor Programı”, “Kariyerini Anadolu Grubu'nda Planla (KAP) Projesi” “Anadolu Vakfı Akademi” “Mentorluk Programı” “Bulmaca Karelerinden Umuda Projesi (BUKA)” “Değerli Öğretmenim Programı”, “Adel Kalemcilik 1500Kelime Platformu” “Anadolu Efes Spor Kulübü One Team” ve “Migros Minik Sporcular” isimli 10 halkla ilişkiler uygulamasında ise ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerinden toplum koduna yer verilmiştir.

Bunun yanı sıra “Coca-Cola Türkiye ile “Gururlu Yüzler” Programı”, “Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası” ve “Perakende Akademisi” isimli 3 halkla ilişkiler uygulamasında ise ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerinden iş gücü koduna yer verilmiştir.

Ayrıca, Anadolu Grubu Holding tarafından gerçekleştirilen “Bi-Fikir Platformu” nda ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerine ait herhangi bir koda yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında analiz edilen Anadolu Grubu Holding’e ait 27 çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamasının 26’sında ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri temasına ilişkin kodlara yer verilmiştir.

- **Koç Holding**

Koç Holding’in araştırma kapsamında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerine ait toplum, iş gücü, insan hakları ve ürün sorumluluğu kodlarına yer verilmiştir. Bu uygulamalarda EK- 2’de belirtildiği üzere en çok (14 kez) yer verilen ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterleri temasına ait kod, toplum olarak belirlenmiş, toplum kodunu sırasıyla iş gücü (5 kez), insan hakları (2 kez) ve ürün sorumluluğu (1 kez), takip etmiştir

Koç Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarını çoğunlukla ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerine ait kodları bir arada kullanarak gerçekleştirmiştir.

Koç Holding tarafından gerçekleştirilen “Teknoloji ve İnovasyon Alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu” kapsamında “Koç İnovasyon Programı” ve “HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi” isimli halkla ilişkiler uygulamasında ESG (ÇSY) sosyal kategori kriterlerinden toplum, iş gücü ve ürün sorumluluğu kodlarına yer verilirken, “HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi” isimli uygulamada ise toplum, iş gücü kodları kullanılmıştır. “BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı- (BOOST: Women Innovators)” isimli halkla ilişkiler uygulamasında ESG (ÇSY) sosyal kategori kriterlerinden toplum, iş gücü ve insan hakları kodlarına yer verilmiştir.

Ayrıca Koç Holding tarafından gerçekleştirilen “Umut Kentler Projesi” isimli halkla ilişkiler uygulamasında ESG (ÇSY) Sosyal Kategori Kriterlerinden toplum, kodlarına yer verilmiştir.

4.7.3.4. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarında Benzerlikler ve Farklılıklar

Araştırma kapsamında incelenen kurumlara ait çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları, çeşitlilik türleri, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve ESG sosyal kategori kriterleri dikkate alınarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda halkla ilişkiler uygulama içerikleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar, Tablo 30’da sunulan bilgiler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Tablo 30. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarının Genel Analizi

Kurum/Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamaları	Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarının Genel Analizi			
Sabancı Holding	Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	ESG (ÇSY) Sosyal Kategorileri Kriterleri
Akbank Türkiye’de Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Desteği Programı	Cinsiyet:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Nitelikli Eğitim:X	İnsan Hakları:X
Akbank İkinci Bahar Projesi	Cinsiyet:X			İş Gücü:X
Akbank Teknolojide Güçlü Kadınlar	Cinsiyet:X Yaş:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü:X
Akbank’ın Rol Model Kadınları Programı	Cinsiyet:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü:X
Akbank Dönüşüm Akademisi	Cinsiyet:X Yaş:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü:X Toplum:X Ürün Sorumluluğu:X
Akbank Engelliliğe İnsan Hakları Temelli Yaklaşım Programı	Fiziksel Yeterlilik :X		Nitelikli Eğitim:X	Toplum:X İnsan Hakları:X Ürün Sorumluluğu:X
Agesa, “Denizyıldızı” Projesi	Cinsiyet:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Eşitsizliklerin Azaltılması:X İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme:X Yoksulluğa Son:X	İş Gücü:X Toplum:X
EnerjiSA Üretim Womentum Programı	Cinsiyet:X Yaş:X		Eşitsizliklerin Azaltılması:X Nitelikli Eğitim:X	Toplum:X Ürün Sorumluluğu:X
Teknosa Kadın için Teknoloji Projesi	Cinsiyet:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Eşitsizliklerin Azaltılması:X Nitelikli Eğitim:X	Toplum:X İnsan Hakları:X
Carrefoursa Tarladan Okula	Fiziksel Yeterlilik:X Yaş:X		Eşitsizliklerin Azaltılması:X Nitelikli Eğitim:X	Toplum:X

Akbank“Şehrin İyi Hali” projesi,	Cinsiyet:X Yaş:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Nitelikli Eğitim:X	Toplum:X İnsan Hakları:X
Çimsa İşimiz Eşitlik Projesi	Cinsiyet:X Yaş:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Eşitsizliklerin Azaltılması:X	İnsan Hakları:X
Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi	Cinsiyet:X	Bilgi/Uzmanlık: X	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü:X Toplum:X
Milyon Kadına Mentor Programı	Cinsiyet:X Yaş:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü:X
Anadolu Grubu Holding	Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	ESG (ÇSY) Sosyal Kategorileri Kriterleri
Engelsiz Migros	Fiziksel Yeterlilik:X Yaş:X			Toplum: X
Anadolu Etap Misafir İşçi Çocukları (MİÇO)	Yaş:X		Eşitsizliklerin Azaltılması:X Nitelikli Eğitim:X	Toplum: X İnsan Hakları:X
Coca-Cola Türkiye ile “Ön Yargıları Kırmak” Kampanyası	Cinsiyet:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X	İş Gücü: X İnsan Hakları:X
Bi-Fikir Platformu			İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme:X	
Coca-Cola Türkiye ile “Gururlu Yüzler” Programı	Cinsiyet:X Yaş:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü: X
Coca-Cola Türkiye ile “Kız Kardeşim” Projesi	Cinsiyet:X Yaş:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü: X Toplum: X
Anadolu Isuzu Milyon Kadına Mentor Programı	Cinsiyet:X Yaş:X	Bilgi/ Uzmanlık:X Deneyim:X Eğitim:X	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Nitelikli Eğitim:X	Toplum: X
Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası	Cinsiyet:X	Yetenekler:X	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü: X
Adel Kalemcilik Newbees Kampanyası	Yaş:X		İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü: X Toplum: X

Anadolu Grubu Genç Yetenek Programı	Yaş:X	Yetenekler:X Deneyim:X Gelişim: X	İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü: X Toplum: X
Anadolu Grubu AG Akademi		Yetenekler:X Gelişim: X	Eşitsizliklerin Azaltılması:X İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü: X İnsan Hakları:X
Kariyerini Anadolu Grubu'nda Planla (KAP) Projesi	Yaş:X		Nitelikli Eğitim:X	Toplum: X
Anadolu Isuzu Mesleki Gelişim Programı	Yaş:X		Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü: X Toplum: X
Anadolu Isuzu Talent Pick Up	Yaş:X	Yetenekler:X	Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü: X Toplum: X
Anadolu Etap AgroAkademi	Yaş:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü: X Toplum: X
Migros Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma Programı	Cinsiyet:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü: X Toplum: X Ürün Sorumluluğu:X
Anadolu Vakfı Akademi	Yaş:X	Yetenekler:X	Nitelikli Eğitim:X	Toplum:X
Koçluk Programı	Yaş:X	Gelişim:X	Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü: X Toplum: X
Tablo 30. Devam				
Bulmaca Karelerinden Umuda Projesi (BUKA)	Yaş:X			Toplum: X
Değerli Öğretmenim Programı	Yaş:X	Yetenekler:X Deneyim:X Eğitim:X İşlevsel Bilgi:X Gelişim:X	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme:X Nitelikli Eğitim:X	Toplum: X
Migros Kadın Akademisi	Cinsiyet:X	Gelişim:X	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme:X	İş Gücü: X Toplum: X
Adel Kalemcilik 1500Kelime Platformu	Yaş:X		İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme:X	Toplum: X

Anadolu Efes Spor Kulübü One Team	Cinsiyet:X Yaş:X	Gelişim:X	Eşitsizliklerin Azaltılması:X	Toplum: X
Migros Minik Sporcular	Fiziksel Yeterlilik:X Yaş:X			Toplum: X
Anadolu Grubu AG Akademi				
Perakende Akademisi		Yetenekler:X Deneyim:X Eğitim:X Gelişim:X	İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme:X	İş Gücü: X
Coca-Cola İçecek Next Talent Projesi	Yaş:X	Yetenekler:X	İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme:X	İş Gücü: X Toplum: X
Mentorluk Programı		Gelişim:X	İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme:X	Toplum: X
Kurum/ Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamaları	Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarının Genel Analizi			
Koç Holding	Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	ESG (ÇSY) Sosyal Kategorileri Kriterleri
“Teknoloji ve İnovasyon Alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu” kapsamında “Koç İnovasyon Programı”	Cinsiyet: X	Bilgi/Uzmanlık:X Yetenekler:X Deneyim:X	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X	İş Gücü:X Toplum:X Ürün Sorumluluğu:X
BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı- (BOOST: Women Innovators)	Cinsiyet:X	Yetenekler:X	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Eşitsizliklerin Azaltılması:X İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme:X Nitelikli Eğitim:X	İş Gücü:X Toplum:X İnsan Hakları:X
Umut Kentler Projesi	Cinsiyet:X Fiziksel Yeterlilik:X Yaş: X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Eşitsizliklerin Azaltılması:X Nitelikli Eğitim:X	Toplum:X
HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi	Cinsiyet:X		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:X Eşitsizliklerin Azaltılması:X	İş Gücü:X Toplum:X

Yukarıdaki tablo, Sabancı Holding, Anadolu Grubu Holding ve Koç Holding'in çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında çeşitlilik anlayışını çok yönlü bir şekilde ele aldığını göstermiştir. Halkla ilişkiler uygulamalarında yer alan kriterler arasında belirgin benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır.

Böylelikle çeşitlilik türleri arasında yer alan sosyal kategori farklılıklarından cinsiyet, incelenen 3 kurumun çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında en çok vurgulanan çeşitlilik türü olmuştur. Yaş ve fiziksel yeterlilik konuları da 3 kurumun yer verdiği çeşitlilik türlerinden olmuştur.

Sosyal kategori farklılıkları çerçevesinde çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde cinsiyet konusuna en çok (31 kez) yer veren Sabancı Holding, Tablo 30'daki verilere göre, 12 uygulama ile bu konuyu diğer kurumlara kıyasla daha yoğun bir şekilde ele almıştır.

Sosyal kategori farklılıkları çerçevesinde çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde yaş konusuna en çok (34 kez) yer veren kurum Anadolu Grubu Holding, Tablo 31'e göre 18 halkla ilişkiler uygulamasını bu çeşitlilik türünü dikkate alarak gerçekleştirmiştir.

Sosyal kategori farklılıkları çerçevesinde gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarında fiziksel yeterlilik konusuna en çok (10 kez) yer veren Sabancı Holding, bu konuda geliştirdiği halkla ilişkiler uygulamaları sayısı bakımından (2) Anadolu Grubu Holding ile eşit bir düzeye sahiptir.

Koç Holding ise halkla ilişkiler uygulamalarında sosyal kategori farklılıkları kapsamında cinsiyet, yaş ve fiziksel yeterlilik konusuna yer vermiştir. Ancak kurumun araştırma kapsamında yer alan halkla ilişkiler uygulamalarının tümünde cinsiyet konusu yer almıştır.

Çeşitlilik türleri kapsamında bilgi ve beceri farklılıklarına ait kodlara en çok (38 kez) yer veren Anadolu Grubu Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında da bu konuyu en çok ele alan kurum olmuştur. Anadolu Grubu Holding, uygulamalarını bilgi ve beceri farklılıkları kapsamında yetenekler, bilgi/uzmanlık, deneyim, eğitim, işlevsel bilgi, gelişim konularını bir arada ya da ayrı bir konu çerçevesinde dikkate alarak toplamda 13 halkla ilişkiler uygulamasında yer vermiştir.

Koç Holding de çeşitlilik türleri kapsamında bilgi ve beceri farklılıklarından bilgi/uzmanlık, yetenekler ve deneyim konularını bir arada ya da ayrı bir konu dahilinde odaklanarak 2 halkla ilişkiler uygulamasını bu doğrultuda gerçekleştirmiştir. Ancak Sabancı Holding sadece bilgi/uzmanlık konusunu içeren 1 halkla ilişkiler uygulaması gerçekleştirmiştir.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde en çok vurgulanan konu Nitelikli Eğitim olurken, 3 kurum da bu alanda çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı

halkla ilişkiler uygulamaları gerçekleştirmiştir. Ayrıca, bu kurumlar Nitelikli Eğitim'in ardından Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme konularına da yer vermiştir. Ancak Sabancı Holding, Anadolu Grubu Holding ve Koç Holding'in aksine halkla ilişkiler uygulamasında Yoksulluğa Son konusuna da odaklanmıştır.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kapsamında çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde Nitelikli Eğitim konusuna en çok (54 kez) yer veren Anadolu Grubu Holding, Tablo 31'deki verilere göre 21 uygulama ile bu konuyu diğer kurumlara kıyasla daha yoğun bir şekilde ele almıştır. Ayrıca Anadolu Grubu Holding, uygulama içeriklerinde İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme konusuna en çok (11 kez) yer veren kurum olurken, 7 halkla ilişkiler uygulamasıyla bu konuyu halkla ilişkiler uygulamalarına yoğun şekilde dahil eden kurum olmuştur.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konusuna en çok (24 kez) yer veren Anadolu Grubu Holding, bu konuyu halkla ilişkiler uygulamaları kapsamında yoğun olarak geliştiren kurum ise Sabancı Holding olmuştur. Ayrıca Sabancı Holding, halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde diğer kurumlara kıyasla daha fazla (9 kez) yer verdiği Eşitsizliklerin Azaltılması konusunu, 5 halkla ilişkiler uygulamasına dahil ederek tutarlı bir aksiyon geliştirmiştir. Öte yandan Sabancı Holding, araştırma kapsamında yer alan diğer kurumların aksine halkla ilişkiler uygulamasında Yoksulluğa Son konusuna yer veren kurum olmuştur.

Araştırma kapsamında en az çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarına sahip olan Koç Holding, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konusunu tüm halkla ilişkiler uygulamalarında ele alırken, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Nitelikli Eğitim konularına yer vermiştir.

ESG Sosyal Kategori Kriterleri çerçevesinde çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında en çok yer alan konu toplum olurken, 3 kurum bu bağlamda halkla ilişkiler uygulaması gerçekleştirmiş ve bu uygulamaları iş gücü, insan hakları ve ürün sorumluluğu ekseninde sürdürmüştür.

ESG Sosyal Kategori Kriterleri çerçevesinde çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde toplum konusuna en çok (58 kez) yer veren Anadolu Grubu Holding, Tablo 30'daki verilere göre, 21 uygulama ile bu konuyu diğer kurumlara kıyasla daha yoğun bir şekilde ele almıştır. Ayrıca, Anadolu Grubu Holding, diğer kurumlara kıyasla çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde iş gücü konusuna en çok (21 kez) yer veren ve 15 halkla ilişkiler uygulamasıyla iş gücü konusuna yoğun

şekilde yer veren kurum olmuştur. Anadolu Grubu Holding'in halkla ilişkiler uygulamalarında en az yer verdiği konu ise ürün sorumluluğu olmuştur.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde insan hakları, Sabancı Holding ve Anadolu Grubu Holding eşit sayıda (5 kez) vurgulanmış olsa da kurumlar arasında bu konuyu 5 halkla ilişkiler uygulamasıyla geliştiren kurum Sabancı Holding olmuştur.

Ayrıca Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde ürün sorumluluğunu en fazla (6 kez) vurgulayan kurum olurken 3 halkla ilişkiler uygulamasıyla çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında bu konuya odaklanmıştır.

Koç Holding, araştırma kapsamındaki diğer kurumlara kıyasla çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarının daha az olmasına bağlı olarak, ESG Sosyal Kategori Kriterlerine uygun daha az uygulama geliştirmiştir. Buna rağmen, 4 halkla ilişkiler uygulamasında da toplum konusuna odaklanmıştır. Ancak toplum, iş gücü, insan hakları ve ürün sorumluluğu konularına en az yer veren kurum olarak belirlenmiştir.

4.7.4. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri ile Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarının Benzerlikleri ve Farklılıkları

Araştırma kapsamında incelenen kurumlara ait çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları çeşitlilik türleri, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve ESG sosyal kategori kriterleri dikkate alınarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda politika belgelerinin ve halkla ilişkiler uygulamalarının içerikleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar, Tablo 31'de sunulan bilgiler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Tablo 31. Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgeleri ile Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarının Genel Özellikleri

Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika Belgelerinin Genel Özellikleri		
Sabancı Holding	Anadolu Grubu Holding	Koç Holding
“İş’te Eşitlik Bildirgesi” Cinsiyet: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X İş Gücü: X İnsan Hakları: X	“Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası” Cinsiyet: X Fiziksel Yeterlilik: X Etnik Köken: X Yaş: X Din: X İrk: X Cinsel Yönelim: X Bilgi/Uzmanlık: X Yetenekler: X Deneyim: X Kültürel Geçmiş: X İdeolojik İnançlar: X İş Gücü: X	“Toplum için Birlikte” Cinsiyet: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X İş Gücü: X Toplum: X Ürün Sorumluluğu: X
“Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası” Cinsiyet Fiziksel Yeterlilik: X Etnik Köken: X Din: X İrk: X Bilgi/Uzmanlık: X Yetenekler: X Deneyim: X İdeolojik İnançlar: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X İş Gücü: X	“Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası” Cinsiyet: X Etnik Köken: X Yaş: X İrk: X Cinsel Yönelim: X İdeolojik İnançlar: X İş Gücü: X	“İnsan için Birlikte” Cinsiyet: X Bilgi/Uzmanlık: X Yetenekler: X Deneyim: X İş Gücü: X Toplum: X
“Sabancı Topluluğu Eşitlik Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği” Cinsiyet: X Fiziksel Yeterlilik: X Etnik Kökenlik: X Yaş: X Din: X İrk: X Kültürel Geçmiş: X İdeolojik İnançlar: X Eşitsizlikleri Azaltılması: X		“Geleceğe Birlikte Stratejisi” İş Gücü: X İnsan Hakları: X

Kurumların Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Odaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarının Genel Özellikleri		
Sabancı Holding	Anadolu Grubu Holding	Koç Holding
1) “Akbank Türkiye’de Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Desteği” Programı Cinsiyet: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Nitelikli Eğitim: X İnsan Hakları: X	1) “Engelsiz Migros” Fiziksel Yeterlilik: X Yaş: X Eşitsizliklerin Azaltılması: X Nitelikli Eğitim: X Toplum: X	1)“Teknoloji ve İnovasyon Alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu” kapsamında “Koç İnovasyon Programı” Cinsiyet: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X İş Gücü: X Toplum: X Ürün Sorumluluğu: X
2) “Akbank İkinci Bahar Projesi” Cinsiyet: X İş Gücü: X	2) “Anadolu Etap Misafir İşçi Çocukları (MİÇÖ)” Yaş: X Toplum: X İnsan Hakları: X	2)“BOOST: Kadın Teknoloji Girişimcileri Programı-(BOOST: Women Innovators)” Cinsiyet: X Bilgi/Uzmanlık: X Yetenekler: X Deneyim: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eşitsizliklerin Azaltılması: X İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X İnsan Hakları: X
3) “Akbank Teknolojide Güçlü Kadınlar” Cinsiyet: X Yaş: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X	3) “Bİ-Fikir Platformu” İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme: X	3) “Umut Kentler Projesi” Cinsiyet: X Fiziksel Yeterlilik: X Yaş: X Yetenekler: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Eşitsizliklerin Azaltılması: X Nitelikli Eğitim: X Toplum: X
4) “Akbank’ın Rol Model Kadınları Programı” Cinsiyet: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X	4) “Coca-Cola Türkiye ile “Ön Yargıları Kırma” Kampanyası” Cinsiyet: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X İş Gücü: X İnsan Hakları: X	4) “HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi” Cinsiyet: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Eşitsizliklerin Azaltılması: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X

5) “Akbank Dönüşüm Akademisi” Cinsiyet: X Yaş: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X Ürün Sorumluluğu: X	5) “Coca-Cola Türkiye ile “Gururlu Yüzler” Programı” Cinsiyet: X Yaş : X Cinsiyet: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X	
6 “Akbank Dönüşüm Akademisi” Cinsiyet: X Yaş: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X Ürün Sorumluluğu: X	6) “Coca-Cola Türkiye ile “Kız Kardeşim” Projesi” Cinsiyet: X Yaş: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X	
7) “Akbank Engelliliğe İnsan Hakları Temelli Yaklaşım Programı” Fiziksel Yeterlilik: X Nitelikli Eğitim: X Toplum: X İnsan Hakları: X Ürün Sorumluluğu: X	7) “Anadolu Isuzu Milyon Kadına Mentor Programı” Cinsiyet: X Yaş: X Bilgi/Uzmanlık: X Deneyim: X Eğitim: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Nitelikli Eğitim: X Toplum: X	
8) “Agesa,”Denizyıldızı” Projesi” Cinsiyet: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Eşitsizliklerin Azaltılması: X İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme: X Yoksulluğa Son: X İş Gücü: X Toplum: X	8) “Coca-Cola İçecek Women in STEM Kampanyası” Cinsiyet: X Yetenekler: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X	
9) “EnerjiSA Üretim Womentum Programı” Cinsiyet: X Yaş: X Eşitsizliklerin Azaltılması: X Nitelikli Eğitim: X Toplum: X Ürün Sorumluluğu: X	9) “Adel Kalemcilik Newbees Kampanyası” Yaş: X İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X	

10) “Teknosa Kadın için Teknoloji Projesi” Cinsiyet: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Eşitsizliklerin Azaltılması: X Nitelikli Eğitim: X Toplum: X İnsan Hakları: X	10) “Anadolu Grubu Genç Yetenek Programı” Yaş: X Yetenekler: X Deneyim: X Gelişim: X İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X	
11) “Carrefoursa Tarladan Okula” (Fiziksel Yeterlilik, Yaş, Eşitsizliklerin Azaltılması, Nitelikli Eğitim, Toplum)	11) “Anadolu Grubu AG Akademi” (Yetenekler, Gelişim, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Nitelikli Eğitim, İş Gücü, İnsan Hakları)	
12) “Akbank “Şehrin İyi Hali” Projesi” Cinsiyet: X Yaş: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Nitelikli Eğitim: X Toplum: X İnsan Hakları: X	12) “Kariyerini Anadolu Grubu’nda Planla (KAP) Projesi” Yaş: X Nitelikli Eğitim: X Toplum: X	
13) “Çimsa İşimiz Eşitlik Projesi” Cinsiyet: X Yaş: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Eşitsizliklerin Azaltılması: X İnsan Hakları: X	13) “Perakende Akademisi” Yetenekler: X Deneyim: X Eğitim: X Gelişim: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X	
14) “Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi” Cinsiyet: X Bilgi/Uzmanlık: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X	14) “Anadolu Isuzu Mesleki Gelişim Programı” Yaş: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X	
15) “Milyon Kadına Mentor Programı” Cinsiyet: X Fiziksel Yeterlilik: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X	15) “Coca-Cola İçecek Next Talent Projesi” Yaş: X Yetenekler: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X	

	16) “Anadolu Isuzu Talent Pick Up” Yaş: X Yetenekler: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X	
	17) “Anadolu Etap AgroAkademi” Cinsiyet: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X	
	18) “Migros Tarımda Kadın Girişimci Geliştirme ve Hızlandırma Programı” Cinsiyet Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X Ürün Sorumluluğu: X	
	19)“Anadolu Vakfı Akademi” Yaş: X Yetenekler: X Nitelikli Eğitim: X Toplum: X	
	20)“Mentorluk Programı” Gelişim: X Nitelikli Eğitim: X Toplum: X	
	21) “Koçluk Programı” Yaş: X Gelişim: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X	
	22)“Bulmaca Karelerinden Umuda Projesi (BUKA)” Yaş: X Toplum: X	

	23)“Değerli Öğretmenim Programı” Yaş: X Yetenekler: X Deneyim: X Eğitim: X işlevsel Bilgi: X Gelişim: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme: X Nitelikli Eğitim: X Toplum: X	
	24) “Migros Kadın Akademisi” Cinsiyet: X Gelişim: X Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: X Nitelikli Eğitim: X İş Gücü: X Toplum: X	
	25) “Adel Kalemcilik 1500Kelime Platformu” Yaş: X Nitelikli Eğitim: X Toplum: X	
	26) “Anadolu Efes Spor Kulübü One Team” Cinsiyet: X Yaş: X Gelişim: X Eşitsizliklerin Azaltılması: X Toplum: X	
	27) “Migros Minik Sporcular” Fiziksel Yeterlilik: X Yaş: X Toplum: X	

Yukarıdaki tabloya göre, araştırma kapsamındaki kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile halkla ilişkiler uygulamaları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar, bu kurumların stratejilerindeki yaklaşım farklılıklarını yansıttığı gibi her bir kurumun politika belgelerinde belirtilen niteliklerin halkla ilişkiler uygulamalarında nasıl somutlaştığını da ortaya koymuştur.

• Sabancı Holding

Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde, sosyal kategori farklılıklarına ilişkin cinsiyet, fiziksel yeterlilik, etnik köken ve ırk alt kodlarını bilgi ve beceri farklılıklarına yönelik bilgi/ uzmanlık, yetenekler ve deneyim ile değer ve inanç farklılıkları kapsamında ideolojik inançlar ve kültürel geçmiş alt kodlarını taahhüt olarak belirlemiştir.

Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında sosyal kategori farklılıkları kapsamında cinsiyet, fiziksel yeterlilik ve yaş alt kodlarını bilgi ve beceri farklılıkları açısından ise bilgi/ uzmanlık alt kodlarını odaklanırken, çeşitlilik türleri çerçevesinde politika belgelerinde kapsamlı bir yaklaşım sergilemiş, halkla ilişkiler uygulamalarında ise kısıtlı olgulara yoğunlaşmıştır. Ayrıca Sabancı Holding'in çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile halkla ilişkiler uygulamalarında, cinsiyet alt koduna sıklıkla yer verildiği saptanmıştır.

Sabancı Holding, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile Eşitsizliklerin Azaltılması hedeflerine odaklanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan diğer kurumlar arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde Eşitsizliklerin Azaltılması hedefine yer veren tek kurum olmuştur.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında ise Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, Nitelikli Eğitim, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ve Yoksulluğa Son konularını dikkate almıştır. Bu da Global Compact Network Türkiye Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu'nun yol haritasında yer alan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde, 5 temel amaca yer verildiğini göstermiştir. Araştırmada yer alan diğer kurumlar arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında Yoksulluğa Son amacına yer veren tek kurum olmuştur. Ayrıca diğer kurumlar arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında Eşitsizliklerin Azaltılması hedefine en çok odaklanan kurum olmuştur.

Sabancı Holding, bu amaçlar arasında Nitelikli Eğitimi çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulama içeriklerinde sıklıkla vurgulamıştır. Nitelikli Eğitim amacına odaklanan 11 halkla ilişkiler uygulamasının 9'u Toplumsal Cinsiyet Eşitliği amacıyla birlikte geliştirilmiş ve bu da iki amacın bütünleşerek ilerlediğini göstermiştir.

Sabancı Holding, ESG Sosyal Kategori Kriterleri çerçevesinde çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde iş gücü ve insan haklarına öncelik vermiştir. Halkla ilişkiler uygulamalarında ise iş gücü, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluğu kriterlerine yer vererek ESG Sosyal Kategori Kriterlerinin tümüne

odaklanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan diğer kurumlar arasında ise çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında insan hakları ve ürün sorumluluğu kriterlerine sıklıkla yer veren kurum olmuştur.

- **Anadolu Grubu Holding**

Anadolu Grubu Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde, sosyal kategori farklılıklarına ilişkin cinsiyet, fiziksel yeterlilik, etnik köken, yaş din, ırk ve cinsel yönelim alt kodlarını, bilgi ve beceri farklılıklarına yönelik bilgi/ uzmanlık, yetenekler ve deneyim ile değer ve inanç farklılıkları kapsamında ideolojik inançlar ve kültürel geçmiş alt kodlarını taahhüt olarak belirlemiştir.

Anadolu Grubu Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında ise sosyal kategori farklılıkları kapsamında cinsiyet, fiziksel yeterlilik ve yaş alt kodlarına, bilgi ve beceri farklılıkları açısından bilgi/uzmanlık, yetenekler, deneyim, eğitim ve gelişim alt kodlarına odaklanmıştır. Çeşitlilik türleri çerçevesinde sosyal kategori farklılıklarına dair politika belgelerinde daha kapsamlı bir yaklaşım sergilenirken, halkla ilişkiler uygulamalarında çeşitlilik türü açısından kısıtlı bir yaklaşım hâkim olmuştur. Ancak çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde sosyal kategori farklılıklarının aksine bilgi ve beceri farklılıkları kapsamlı şekilde halkla ilişkiler uygulamalarına entegre edilmiştir. Bunun yanı sıra Anadolu Grubu Holding, halkla ilişkiler uygulamalarında yaş alt koduna öncelik vermiştir. Ayrıca Anadolu Grubu Holding, araştırma kapsamındaki diğer kurumlara kıyasla halkla ilişkiler uygulamalarında yaş ve fiziksel yeterlilik alt koduna en çok yer veren kurum olmuştur.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kapsamında Anadolu Grubu Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde Global Compact Network Türkiye Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu'nun belirlediği herhangi bir amaca yer vermemiştir. Ancak çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, Nitelikli Eğitim, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme amaçlarına yer vererek içeriklerini üretmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda Anadolu Grubu Holding'in çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında en çok yer verdiği konu, Nitelikli Eğitim olmuştur. Ayrıca Anadolu Grubu Holding, araştırma kapsamında yer alan diğer kurumların gerçekleştirdiği halkla ilişkiler uygulamaları arasında en çok Nitelikli Eğitim ve İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme konularına odaklanan kurum olmuştur.

ESG Sosyal Kategori Kriterleri çerçevesinde Anadolu Grubu Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde sadece iş gücü kriterine öncelik vermiştir. Halkla ilişkiler uygulamalarında ise iş gücü, insan hakları, toplum ve

ürün sorumluluğu kriterlerine yer vererek ESG Sosyal Kategori Kriterlerinin tümüne odaklanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan diğer kurumlara kıyasla çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında iş gücü ve toplum kriterlerine en çok yer veren kurum Anadolu Grubu Holding olmuştur.

- **Koç Holding**

Koç Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde, sosyal kategori farklılıklarına ilişkin cinsiyet alt koduna yer vermiştir. Bilgi ve beceri farklılıklarına yönelik ise bilgi/ uzmanlık, yetenekler ve deneyim alt kodlarını politika belgelerinde taahhüt olarak belirlemiştir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında ise sosyal kategori farklılıklarına ilişkin cinsiyet, fiziksel yeterlilik ve yaş üzerinde yoğunlaşmıştır. Kurum, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında, politika belgelerinde olduğu gibi cinsiyet konusuna odaklanmıştır.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ekseninde ise çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği dikkate alınmıştır. Koç Holding'in halkla ilişkiler uygulamaları incelendiğinde, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ile Nitelikli Eğitim konularının ön plana çıktığı görülmüştür. Bu durum, politika belgelerinde yer almayan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının halkla ilişkiler uygulamalarında vurgulandığını göstermiştir. Ayrıca, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması ve Nitelikli Eğitim amaçları halkla ilişkiler uygulamalarında bir arada yer almış ve bu amaçlar doğrultusunda uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

Koç Holding ise ESG Kategorisine ait Sosyal Kriterleri temasına ait işgücü, toplum, insan hakları ve ürün sorumluluğu kodlarının tümünü çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer vermiştir. Halkla ilişkiler uygulamalarında da iş gücü, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluğu kriterlerine yer vererek ESG Sosyal Kategori Kriterlerinin tümüne odaklanmıştır.

4.8. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmada öncelikle çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımına ilişkin belirlenen kriterler doğrultusunda, kurumların politika belgeleri incelenmiştir. Ardından bu kriterler çerçevesinde halkla ilişkiler uygulamaları değerlendirilip politika belgeleriyle karşılaştırılarak derinlemesine bir analiz yapılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, çeşitlilik türleri temasında yer alan sosyal kategori farklılıkları, bilgi ve beceri farklılıkları ile değer ve inanç farklılıkları etrafında şekillendirilmiş ve bu çeşitlilik türleri çerçevesinde taahhütler geliştirdikleri belirlenmiştir. Politika belgelerinde en çok vurgulanan çeşitlilik türü ise sosyal kategori farklılıkları olmuştur.

Kurumların politika belgeleri arasında çeşitlilik türlerine en fazla yer veren kurum, Sabancı Holding olmuştur. Sabancı Holding, sosyal kategori farklılıkları, değer ve inanç farklılıkları ile bilgi ve beceri farklılıklarını, politika belgelerinde en çok vurgulayan ve taahhüt eden kurum olmuştur. Kurum, çeşitlilik türlerini bir arada ele alarak politika belgelerinde taahhüt etmiştir.

Anadolu Grubu Holding ise politika belgelerinin tamamında ağırlıklı olarak sosyal kategori farklılıklarına odaklanarak, taahhütlerini belirlemiştir. Bunun yanı sıra, bilgi ve beceri farklılıkları ile değer ve inanç farklılıklarını içeren çeşitlilik türlerinin, sosyal kategori farklılıklarının vurgulandığı içeriklerde yer aldığı görülmüştür.

Koç Holding'e ait çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belge içeriklerinde en çok bilgi ve beceri farklılıklarına yer verilmiş, sosyal kategori farklılıkları ile bilgi ve beceri farklılıklarını içeren çeşitlilik türlerinin sosyal kategori farklılıklarının vurgulandığı içeriklerde yer aldığı görülmüştür.

Buna göre kurumların, politika belgelerinde çeşitlilik türlerini bir arada ele alarak, gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen çeşitlilik türlerini kapsayıcı bir şekilde taahhüt etmeye ve yasal düzenlemeler çerçevesinde politika oluşturmayı hedeflediği sonucuna ulaşılmıştır.

Politika belgelerindeki sosyal kategori farklılıkları; cinsiyet, fiziksel yeterlilik, etnik köken, yaş, din, ırk ve cinsel yönelim etrafında yapılandırılmıştır. Sosyal kategori farklılıkları arasında en fazla vurgulanan çeşitlilik türü cinsiyet olurken, en az vurgulanan çeşitlilik türü ise cinsel yönelim olmuştur.

Politika belgelerinde; cinsiyet, fiziksel yeterlilik, yaş ve din konularını en fazla vurgulayan kurum, Sabancı Holding olmuştur. Anadolu Grubu Holding bu konulara ek olarak cinsel yönelim konusuna odaklanan tek kurum olmuştur. Koç Holding ise yalnızca cinsiyet odaklı bir yaklaşım benimsemiştir.

Bilgi ve beceri farklılıklarında ise bilgi/uzmanlık, yetenek ve deneyim konuları yer almıştır. Eğitim, işlevsel bilgi ve gelişim konularına yer verilmemiştir. Kurumlar politika belgelerinde bilgi/uzmanlık, yetenek ve deneyim konularını aynı belge üzerinde bir arada sunmuşlardır.

Kurumların politika belgelerinde değer ve inanç farklılıklarına da eşit oranda yer verilmiştir. Sabancı Holding, Anadolu Grubu Holding, değer ve inanç farklılıklarından kültürel geçmiş ve ideolojik inançlar konularına yer vermiştir. Ancak Koç Holding, politika belgelerinde değer ve inanç farklılıklarına değinmemiştir.

Böylelikle Sabancı Holding, Anadolu Grubu Holding ve Koç Holding'in çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri arasında sosyal kategori farklılıklarının ön plana çıkması, bu kurumların çeşitliliği büyük ölçüde demografik faktörlerle tanımladığını ve bu faktörlere dayalı taahhütler

geliştirdiğini göstermiştir. Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarında bilgi ve beceri farklılıklarına yer verdiği görülse de bu çeşitlilik türü genellikle sınırlı bir şekilde ele alınmış, geniş kapsamlı eğitim, gelişim ve işlevsel bilgi konularına yeterince odaklanılmamıştır. Bu durum, kurumların çeşitliliği yalnızca demografik farklılıklarla ve görünür özelliklerle ilişkilendirerek, bireylerin beceri ve bilgi çeşitliliğinden faydalanma konusunda eksiklikler yaşadığını göstermiştir.

Değer ve inanç farklılıkları, Sabancı Holding ve Anadolu Grubu Holding'in politika belgelerinde kısıtlı olarak dahil edilmesi ve Koç Holding tarafından bu çeşitlilik türünün vurgulanmaması, kurumların bu konuda sınırlı bir yaklaşımın benimsendiğini göstermiştir. Bu durum, kurumların kapsayıcılık yaklaşımını yalnızca bireysel kimlikler ve demografik özelliklerle sınırlandırdığını, kültürel geçmiş, ideolojik inançlar ve değer sistemlerinin kapsamlı şekilde dikkate alınmadığını göstermiştir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde sosyal kategori temelli farklılıkların öncelikli olarak vurgulanması ve bu alanlara yönelik taahhütlerin öne çıkarılması, diğer çeşitlilik boyutlarının arka planda kalmasına neden olmaktadır. Bu durum, kapsayıcılığın bütüncül potansiyelini sınırlayan dar kapsamlı bir yaklaşımın benimsendiğini göstermektedir. Sosyal kategori farklılıklarına dayalı çeşitlilik stratejileri, belirli ve görünür grupların katılımını teşvik etmekle sınırlı kalmakta, kurumsal yapıda derinlemesine ve çok boyutlu bir kapsayıcılığın gerçek potansiyelini engellemektedir.

Bu çerçevede kapsayıcılık, bireylerin kimliklerini özgürce ifade edebilmeleri ve potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirebilmeleri için çok boyutlu bir yaklaşım gerektirmektedir. Kapsayıcılık sadece bireylerin dışsal kimliklerine değil, aynı zamanda onların içsel deneyimlerine ve toplumsal bağlarına da değer veren daha geniş bir yaklaşım gerektirmektedir. Kurumlar, çeşitliliğin tüm boyutlarını kapsayacak şekilde derin, kapsayıcı ve anlamlı mesajlar oluşturduğunda sadece çalışan bağlılığını artırmakla kalmaz, aynı zamanda kurum kültürüyle tutarlı bir şekilde sürdürülebilir bir kurumsal kültürün inşa edilmesine de katkı sağlayabilir.

Kurumların, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde incelendiğinde, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Eşitsizliklerin Azaltılması konularına odaklandığı görülmüştür. BM Global Compact Network Türkiye Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu tarafından sürdürülebilir kalkınmanın gelişimi için öngörülen diğer Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları; Yoksulluğa Son, Nitelikli Eğitim, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, kurumların politika belgelerinde yer almamıştır.

Kurumlar, politika belgelerinde genel olarak sürdürülebilirlik amaçlarından Toplumsal Cinsiyet Eşitliği'ne yer vermiştir. Kurumlar arasında yalnızca

Sabancı Holding, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Eşitsizliklerin Azaltılması amaçlarına odaklanmıştır.

Kurumların politika belgelerinde yer verdiği çeşitlilik türleri ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları karşılaştırıldığında, Koç Holding'in Toplumsal Cinsiyet Eşitliği'ne odaklandığı ve çeşitlilik türlerinden yalnızca cinsiyet farklılıklarına yer verdiği görülmüştür. Bu durum, Koç Holding'in taahhüt ettiği çeşitlilik anlayışı ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları arasında tutarlı bir yaklaşım sergilendiğini göstermektedir.

Anadolu Grubu Holding, politika belgelerinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına yer vermemiş ve bu durum, şirketin taahhüt ettiği çeşitlilik türleriyle sürdürülebilirlik arasındaki tutarlılığı sağlayamadığını göstermiştir. Dolayısıyla Anadolu Grubu Holding, sürdürülebilirlik ile çeşitlilik ve kapsayıcılığın entegrasyonu konusunda sınırlı bir yaklaşım benimsemiştir.

Kurumların politika belgelerinde sürdürülebilirlik amaçları doğrultusunda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği'ne odaklanmaları, kadınların ve erkeklerin eşit haklar ve fırsatlar elde etmesine yönelik sosyal kapsayıcılık anlayışını benimseme ve toplumsal cinsiyet eşitliğini iş stratejilerine entegre etme taahhüdünde bulunduklarını göstermiştir. Ancak Toplumsal Cinsiyet Eşitliği'nin sosyal kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik anlayışını güçlendirici bir sürdürülebilirlik amacı olarak politika belgelerine dahil edilmesi, bu alandaki taahhütlerin görünürlüğünü artırsa da taahhüt kapsamının genellikle yüzeysel kaldığını, bu politikaların derin ve kalıcı değişim yaratma potansiyeli ve sosyo-ekonomik eşitsizlikleri ele alma noktasında eksik kalabileceğini göstermiştir.

Ayrıca Eşitsizliklerin Azaltılması amacının politika belgelerinde yalnızca bir kurumda yer alması ve Yoksulluğa Son, Nitelikli Eğitim, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme amaçlarının politika belgelerinde yer almaması, kurumların sürdürülebilirlik anlayışının sınırlı bir çerçevede geliştiğini, daha geniş toplumsal eşitsizliklerin ve küresel eşitsizliklerin dikkate alınmadığını dolayısıyla sürdürülebilirliğin ekonomik, kültürel ve sosyo-politik boyutlarının göz ardı edildiğini göstermiştir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile entegrasyonu, günümüz iş dünyasında yalnızca bir sosyal sorumluluk meselesi değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik için kritik bir faktör haline gelmiştir. Ancak araştırma kapsamında yer alan kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde bütünsel yaklaşımın benimsenmediği ve eksikliklerin olduğu gözlemlenmiştir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri, ESG Kategorisine ait Sosyal Kriterler doğrultusunda değerlendirildiğinde, kurumların yoğun olarak işgücü kriterine odaklandığı görülmüştür. Sabancı Holding, Anadolu Grubu Holding

ve Koç Holding bu kriteri politika belgelerinde taahhüt etmiştir. Ancak politika belgelerinde toplum, insan hakları ve ürün sorumluluğu kriterlerine yoğunlaşan ve taahhüt altına alan kurum, Koç Holding olmuştur.

Kurumlar, iş gücü kriterlerine odaklanarak çalışan performansını iyileştirmeyi öncelikli hedef haline getirmiştir. Ayrıca, politika belgelerinde sosyal kategori farklılıklarının yoğun bir şekilde yer alması, yalnızca azınlık gruplarının temsilinin sağlandığını ve bu temsile dayalı olarak, iş gücü kriterlerinin şekillendiğini göstermiştir. Ancak politika belgeleri incelendiğinde, toplum, insan hakları ve ürün sorumluluğu kriterlerinin yalnızca Koç Holding tarafından dikkate alınması, kurumun topluma karşı sorumluluklarında sürdürülebilirlik ve eşitlik ilkelerini entegre etmeye yönelik taahhütler geliştirerek, kurumsal çeşitliliği kapsayıcı ve etkili bir şekilde şekillendirmeye çalıştığını göstermiştir.

Çalışmanın bir diğer inceleme alanı, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarının çeşitlik türleri, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve ESG kategorisine ait sosyal kriterler doğrultusunda değerlendirilmesidir.

Çalışma bulgularına göre, kurumların halkla ilişkiler uygulamalarında yer alan çeşitlilik türleri, sosyal kategori farklılıkları ile bilgi ve beceri farklılıkları etrafında yapılandırılmıştır. Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yer verdikleri değer ve inanç farklılıklarına, halkla ilişkiler uygulamalarında yer verilmemiştir. Halkla ilişkiler uygulamalarında en fazla vurgulanan çeşitlilik türü, sosyal kategori farklılıkları olmuştur.

Anadolu Grubu Holding, diğer kurumlarla kıyaslandığında, halkla ilişkiler uygulamalarında çeşitlilik ve kapsayıcılık konularına en fazla odaklanan ve bu bağlamda farklı çeşitlilik türlerini en geniş şekilde ele alan kurum olarak öne çıkmıştır. Ayrıca, sosyal kategori farklılıkları ile bilgi ve beceri farklılıklarını, halkla ilişkiler uygulamalarında en fazla vurgulayan kurum olmuştur. Sosyal kategori farklılıkları ile bilgi ve beceri farklılıklarını bir arada ele alan halkla ilişkiler uygulamalarına yer verilmiştir.

Sabancı Holding'in halkla ilişkiler uygulamaları, ağırlıklı olarak sosyal kategori farklılıklarına odaklanarak geliştirilmiş ve çeşitlilik türlerini bir arada ele aldığı uygulamalar da gerçekleştirmiştir. Ayrıca halkla ilişkiler uygulamalarında bilgi ve beceri farklılıklarına en az yer veren kurum olmuştur.

Koç Holding, halkla ilişkiler uygulamalarında çeşitlilik türlerine en az yer veren kurum olmuştur. Ancak, diğer kurumlara kıyasla daha az sayıda çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamasına sahip olmasına rağmen, tüm uygulamalarında sosyal kategori farklılıklarına odaklanmış, bilgi ve beceri farklılıklarını da göz önünde bulundurmuş ve çeşitlilik türlerini bir arada ele alan uygulamalar geliştirmiştir.

Kurumların halkla ilişkiler uygulamalarında, sosyal kategori farklılıkları arasında en çok cinsiyet, yaş ve fiziksel yeterlilik konularına odaklanılmış, özellikle cinsiyet üzerine daha fazla uygulama geliştirilmiştir. Fiziksel yeterlilik ise en az vurgulanan çeşitlilik türü olmuştur.

Çalışmada incelenen kurumlar arasında Sabancı Holding, halkla ilişkiler uygulamalarında en fazla cinsiyet konusunu işleyen kurum olmuş, halkla ilişkiler uygulamalarında çoğunlukla cinsiyet konusuna odaklanmış ve cinsiyet odaklı uygulamaların yarısı yaş faktörüyle birlikte geliştirilmiştir. Sabancı Holding, halkla ilişkiler uygulamalarında fiziksel yeterlilik konusunu yaş faktörüyle ilişkilendirerek de ele almıştır. Ayrıca cinsiyet ve bilgi/ uzmanlık konularını bir arada halkla ilişkiler uygulamalarının konusu haline getirmiştir.

Bu doğrultuda çeşitlilik türlerine bütünsel bir yaklaşım sergilenmiş ve farklı sosyal kimliklerin kesişimi dikkate alınmıştır. Böylelikle Sabancı Holding, çeşitlilik türlerini bir arada değerlendirerek halkla ilişkiler stratejisi geliştirmiş, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımını kesişimsellik anlayışı doğrultusunda şekillendirmiştir. Farklı sosyal kimliklerin birbirleriyle nasıl etkileşime girdiği ve bir kişinin ya da grubun toplumsal deneyimlerinin, bu kimliklerin kesişiminden nasıl şekillendiğini anlamaya yönelik bir bakış açısı sunulmuştur. Halkla ilişkiler stratejisinin kesişimsellik anlayışına dayandırılmasıyla farklı çeşitlilik türlerinin bir arada değerlendirilmesi, bu çeşitliliğin eşitsizlikleri ve fırsat eşitsizliklerini nasıl şekillendirdiğini anlamaya yönelik bir düşünsel çerçeve oluşturulmasını sağlamıştır.

Anadolu Grubu Holding ise çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında yaş konusuna en fazla yer veren kurum olmuştur. Anadolu Grubu Holding'in, halkla ilişkiler uygulamalarında çeşitlilik türü olarak yaş konusu öne çıkmış, bu çeşitlilik türü cinsiyet ve fiziksel yeterlilik gibi demografik unsurlarla birlikte sınırlı bir şekilde ele alınmıştır. Bu durum, Anadolu Grubu Holding'in de kesişimsellik anlayışına dayalı bir halkla ilişkiler stratejisi geliştirdiğini göstermiştir. Ancak kurumlar arasında Sabancı Holding, araştırma kapsamında yer alan halkla ilişkiler uygulamaları oranına göre, kesişimsellik anlayışını uygulamalarına yoğun şekilde entegre eden kurum olmuştur.

Araştırma kapsamında incelenen diğer kurumlara kıyasla Anadolu Grubu Holding, halkla ilişkiler uygulamalarında bilgi ve beceri farklılıklarını en çok dikkate alan ve uygulamalarını bu doğrultuda geliştiren kurum olmuştur. Anadolu Grubu Holding, halkla ilişkiler uygulamalarında bilgi/uzmanlık, yetenekler, deneyim, eğitim, işlevsel bilgi ve gelişim konularını vurgulayarak sosyal kapsayıcılığa dayalı bir strateji benimsemiştir. Özellikle yetenekler ve gelişim konularının vurgulanması, hedef kitlenin farklı bilgi ve beceri setlerine değer verilerek, bu çeşitliliğin profesyonel gelişim süreçlerine entegre

edilmesine yönelik bir stratejinin benimsendiğini ve kurumun toplumsal gelişimi göz önünde bulundurduğunu ortaya koymuştur. Bu strateji, toplumsal eşitsizlikleri aşma ve her bireye gelişim fırsatı sunma amacını taşımıştır.

Buna göre, Anadolu Grubu Holding çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler stratejisi ile sosyal kapsayıcılık ve ortak tasarım anlayışını birleştirerek toplumsal çeşitliliği ve eşitliği teşvik etmeye yönelik bir yaklaşım geliştirmeye çalışmıştır. Bu strateji, kurumun hedef kitlesiyle kapsayıcı, katılımcı ve eşitlikçi bir ilişki kurmasına olanak tanımış, halkla ilişkiler uygulamalarında sosyal sorumluluk bilincini güçlendirme ve kurumların toplumsal değerler doğrultusunda sürdürülebilir ve etkili iletişim stratejileri geliştirmelerine katkı sağlamıştır. Bu yaklaşım, kurumların toplumsal çeşitliliği benimseyerek katılımcı bir iletişim modelini benimsediğini ve bireylerin eşit fırsatlara erişimini sağlayan bir stratejik iletişim pratiği olarak değerlendirilebilir.

Son olarak Koç Holding'in, halkla ilişkiler uygulamalarının tümünde cinsiyet konusu yer almıştır. Aynı zamanda cinsiyet, yaş ve fiziksel yeterlilik konularına odaklanan bir halkla ilişkiler uygulaması da geliştirmiştir. Ayrıca, bilgi/uzmanlık, yetenekler ve deneyim konularını içeren uygulamalar gerçekleştirilmiş, farklı sosyal kimlikler ve bireysel yetenekleri tanıyıp içsel ve dışsal düzeyde kapsayıcı bir strateji oluşturma amaçlanmıştır.

Ancak çalışma, Sabancı Holding ve Anadolu Grubu Holding'in çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarının, politika belgelerinde taahhüt ettikleri sosyal kategori farklılıkları kapsamında yer alan çeşitlilik türleri din, ırk ve etnik kökeni uygulamalarına dahil etmediğini ortaya koymuştur. Ayrıca Anadolu Grubu Holding'in politika belgelerinde cinsel yönelimle ilgili bir taahhütte bulunmasına rağmen, cinsel yönelim konusunun halkla ilişkiler uygulamalarında vurgulanmaması, kurumun kapsayıcılık anlayışının uygulama aşamasında eksik kaldığını, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki taahhütlerini halkla ilişkiler uygulamalarına tam anlamıyla entegre etmede zorluk yaşadığını göstermiştir.

Bu durum, toplumsal sorumluluk ve kurumsal taahhütlerin sadece belgelerle sınırlı kalmayıp halkla ilişkiler stratejilerine de yansımaları gerektiği gerçeğiyle çelişmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki taahhütler, kurumsal düzeyde belgelendirilip yasal bir gereklilik olarak sunulsa da bu yaklaşımlar iletişim stratejilerine -halkla ilişkiler uygulamalarına- entegre edildiğinde toplum nezdinde anlamlı ve etkili bir şekilde kabul edilebilir. Belgelerde ve politika metinlerinde kalmak, kurumsal değerlerin gerçek anlamda topluma yansımaları engelleyebilir.

Bu doğrultuda kurumların halkla ilişkiler stratejilerinin dinamik ve toplumsal değişimlere yanıt verebilir nitelikte olması, çeşitli demografik profillerin ve

toplumsal eşitsizliklerin daha kapsayıcı bir şekilde ele alınmasını sağlarken, bu stratejilerin yalnızca kurumsal taahhütlerle sınırlı kalmayıp uygulamalara nasıl entegre edildiğinin de kritik bir öneme sahip olduğu gerçeğiyle karşılaşılmaktadır. Çünkü çeşitliliğin değer sistemi olarak benimsenmesi, yönetim taahhüdünün kabul edildiğini gösterse de yüzeysel ilgi stratejisini benimseyen yapıların kurumsal samimiyetini sorgulamaya yol açtığı düşünülmektedir. Bu eksenle bütünleşik çeşitlilik stratejisi dikkate alındığı takdirde çeşitliliğin işlerliğinden bahsedilebilir. Bu stratejinin ise etkili halkla ilişkiler ortamı tarafından sağlandığı savunulmaktadır. Bütünleşik stratejiye sahip kuruluşlar, çeşitliliği kurum kültürünün bir parçası olarak takdir etmektedir.

Sabancı Holding ve Anadolu Grubu Holding'in aksine Koç Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde sosyal kategori farklılıkları kapsamında çeşitlilik türlerinden sadece cinsiyet konusuna yer verip çeşitliliği sınırlandırmış olsa da halkla ilişkiler uygulamalarında bu konuyu ön plana çıkarmış politika ve uygulama arasında tutarlı bir yaklaşım sergilemiştir. Bu durum, Koç Holding'in halkla ilişkiler stratejilerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışını etkin bir şekilde entegre ettiğini ve kurumun cinsiyet konusundaki taahhütlerini somut uygulamalarla desteklediğini göstermiştir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda değerlendirildiğinde, kurumların Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ile Yoksulluğa Son amaçlarına yer verdiği görülmüştür. BM Global Compact Network Türkiye Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu tarafından sürdürülebilir kalkınmanın gelişimi için öngörülen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının tümü halkla ilişkiler uygulamalarında yer almıştır. Kurumların halkla ilişkiler uygulamalarında en fazla yer verilen Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ise Nitelikli Eğitim olduğu görülmüştür.

Kurumlar arasında Sabancı Holding ve Anadolu Grubu Holding, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından en fazla Nitelikli Eğitim hedefine odaklanarak halkla ilişkiler uygulamalarını geliştirmiştir. Her iki kurum da Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme hedeflerine de uygulamalarında yer vermiştir. Bununla birlikte, Sabancı Holding diğer kurumlardan farklı olarak, Yoksulluğa Son amacına yönelik halkla ilişkiler uygulamaları da geliştirmiştir. Koç Holding ise halkla ilişkiler uygulamalarının tamamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine odaklanırken, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ve Nitelikli Eğitim konularına da yer vermiştir.

Sabancı Holding'in çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde özellikle Toplumsal Cinsiyet Eşitliği üzerine odaklanarak, Nitelikli Eğitim,

Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş, Ekonomik Büyüme ve Yoksulluğa Son amaçlarıyla entegrasyon göstermiş, toplumsal ve ekonomik eşitliği teşvik etmeye yönelik toplumsal sorumluluk stratejisi geliştirmeyi amaçlamıştır.

Anadolu Grubu Holding'in halkla ilişkiler uygulamalarında genel olarak Nitelikli Eğitim amacına odaklanılmıştır. Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ile Eşitsizliklerin Azaltılması başlıklı sürdürülebilirlik amaçlarıyla entegre edilmiştir. Bu tür entegre halkla ilişkiler uygulamaları, yalnızca toplumsal fayda sağlamakla kalmayıp kurumun toplumla olan ilişkilerini geliştirmeyi ve ekonomik sürdürülebilirliğe katkı sağlamayı hedeflediğini göstermiştir. Kurumlar, toplumsal sorumluluk bilincini yansıtarak, etik değerlere dayalı ve sürdürülebilir iletişim stratejileri benimsediklerini gösterme amacıyla olmuştur.

Koç Holding ise halkla ilişkiler uygulamalarının tümünde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği amacına odaklanmıştır. Ayrıca halkla ilişkiler uygulamalarında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması ve Nitelikli Eğitim amaçlarına bir arada yer vererek, toplumsal sorumluluk anlayışını geliştiren projelere yer vermiştir.

Ancak kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları ile bu doğrultuda oluşturdukları politika belgeleri karşılaştırıldığında politika belgelerinde çoğunlukla Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin vurgulandığı, halkla ilişkiler uygulamalarında ise Nitelikli Eğitim'in ön plana çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu doğrultuda Sabancı Holding, Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, İnsana Yakışır İş, Ekonomik Büyüme ve Eşitsizliklerin Azaltılması sürdürülebilirlik amaçlarıyla bütünleşik bir şekilde halkla ilişkiler uygulamaları hayata geçirmiştir. Anadolu Grubu Holding ise politika belgelerinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını taahhüt etmemesine rağmen halkla ilişkiler uygulamalarında Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ile Eşitsizliklerin Azaltılması başlıklı sürdürülebilirlik amaçlarını dikkate almıştır.

Koç Holding ise çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kapsamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konusuna odaklanırken, halkla ilişkiler uygulamalarında bu konuyu ön plana çıkarmış, politika ve uygulama arasında tutarlı bir yaklaşım sergilemiştir. Bu durum, Koç Holding'in halkla ilişkiler stratejilerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışını etkin bir şekilde entegre ettiğini ve kurumun Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konusundaki taahhütlerini somut uygulamalarla desteklediğini göstermiştir.

Kurumların, politika belgelerinde yer vermedikleri Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını halkla ilişkiler uygulamalarında vurgulama gereksinimi, küresel

çağda insan çeşitliliğinin kabul edilmesi ve farkındalık sahibi bilinçli hedef kitlenin güçlenen yapısıdır. Bu süreçte kurumların satış odaklı iletişim stratejilerinden kaçınarak, farkındalık yaratmayı hedefleyen, çeşitlilik ile kapsayıcılığa değer veren sürdürülebilir hakla ilişkiler uygulamalarına öncelik verdikleri görülmüştür. Bu durumda halkla ilişkiler uygulamaları, kurumların toplumsal sorumluluklarını yerine getirdiğini hedef kitleye etkili bir şekilde iletmek amacıyla kurumların algılanan katkıları ile topluluğun beklentileri arasındaki boşluğu dolduran bir aracı rolü üstlenmiştir.

Bu çerçevede halkla ilişkiler, bir söylem üretimi olarak kurumsal bilgilerin aktarılması, toplumla paylaşılması, benimsenmesi ve toplumsal uyumun sağlanması adına bir araç işlevi görmüş, bu nedenle toplum açısından önemli bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Halkla ilişkiler uygulamaları, toplumdaki farklı grupların göreceli konumlarını şekillendirmeye ve sürdürmeye yönelik söylemler üretme görevi üstlendiğinden çeşitlilik konusu, işlevsel, sosyo-kültürel uygulama ve teori anlayışları arasındaki mücadelelerin yaşandığı bir aşamayı ifade etmiştir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları, ESG Kategorisinin Sosyal Kriterleri çerçevesinde incelendiğinde, araştırmaya dâhil edilen tüm kurumların en fazla toplum odaklı uygulamalara yer verdiği, bunu sırasıyla iş gücü, insan hakları ve ürün sorumluluğunun izlediği, ancak halkla ilişkiler uygulamalarında en az vurgulanan Sosyal Kategori Kriterinin ise ürün sorumluluğu olduğu tespit edilmiştir.

Kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları ile çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ESG Kategorisinin Sosyal Kriterleri doğrultusunda karşılaştırıldığında, Sabancı Holding'in, ESG Sosyal Kriterleri çerçevesinde çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde iş gücü ve insan haklarına öncelik verdiği ancak halkla ilişkiler uygulamalarında; iş gücü, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluğu kriterlerine yer vererek ESG Sosyal Kriterlerinin tamamına odaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Sabancı Holding, araştırma kapsamındaki diğer kurumlar arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında insan hakları ve ürün sorumluluğu kriterlerine en fazla odaklanan kurum olmuştur.

Anadolu Grubu Holding'e ait çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde yalnızca iş gücü kriterine öncelik verilirken, halkla ilişkiler uygulamalarında iş gücü, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluğu kriterlerine yer verilerek ESG Sosyal Kategori Kriterlerinin tamamına odaklanılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan diğer kurumlar arasında ise Anadolu Grubu Holding, halkla ilişkiler uygulamalarında en fazla iş gücü ve toplum kriterlerine yer veren kurum olmuştur.

Araştırma kapsamında incelenen diğer kurumlardan farklı olarak Koç Holding'in, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinde ESG'nin sosyal kriterleri olan iş gücü, toplum, insan hakları ve ürün sorumluluğu unsurlarının tamamına taahhütte bulunmasının yanı sıra, halkla ilişkiler uygulamalarında da bu sosyal kriterlerin bütüncül bir yaklaşımla ele alındığı görülmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılığın ESG'nin sosyal boyutundaki önemli rolü ile yatırımcılar, iş ortakları ve tüketicilerden gelen artan şeffaflık talepleri, kurumların sosyal sorumluluklarını daha sistematik bir şekilde uygulamalarını, bu uygulamalara dair raporlama ve izleme süreçlerine dahil olmalarını zorunlu kılmış, böylece kurumların toplumsal etkilerini ölçülebilir ve hesap verebilir hale getirmelerini sağlamıştır. Bu süreçte kurumların gerçekleştirdiği faaliyetlerin temelinde sosyal koşulları gerçekten değiştirmeye mi çabaladığı yoksa basitçe bir şirketin itibarını parlatmaya mı çalıştığı sorgulanmıştır. Bu çabalar ise gerçek değişimden ziyade halkla ilişkiler faaliyetleri olarak değerlendirilmiştir. Ancak halkla ilişkiler uygulamaları çoğu zaman yüzeysel ve stratejik bir araç olarak kullanılmıştır. Bu durum, halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerçek bir toplumsal değişim yaratmaktan ziyade itibar yönetimine odaklandığını göstermiştir. Mevcut uygulamaların çoğu, toplumsal dokunun bir parçası haline gelmek yerine, ekonomik hedeflere ulaşmak için araçsallaştırılmış ve bu süreçte gerçek toplumsal fayda sağlama konusunda yetersiz kalmıştır.

SONUÇ

Çalışmada kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamaları, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımı açısından değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda halkla ilişkiler uygulamalarının kurumların taahhüt ettiği ve kurum kültürlerinde yer alan çeşitlilik anlayışıyla ne ölçüde uyumlu olduğu incelenmiştir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımı, toplumsal yapıları ve kurumları şekillendiren farklılıklar ve benzerlikler doğrultusunda, bireylerin bu yapılarda nasıl yer alacağına ve eşitliğin nasıl sağlanacağına odaklanan bir perspektife sahiptir. Bu yaklaşım, sosyal sorumluluk ve etik bir yükümlülük olmanın ötesinde, küresel çağda kurumların sürdürülebilir başarıları ve kültür oluşumları için stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. Halkla ilişkiler uygulamaları bu doğrultuda yalnızca kurum içi dinamikleri değil, toplumsal sorumluluk ve sosyal etkileşimi de göz önünde bulundurarak kapsayıcı, çeşitlilik odaklı ve eşitlikçi bir yaklaşımı benimsemeye başlamıştır. Çalışmada, halkla ilişkiler disiplininin hem kurumlar hem de toplum için uzun vadeli faydalar sağlamak adına stratejik bir öneme sahip olduğu fikrine dayanarak ilerlemiştir.

Elde edilen bulgulara göre, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde, çeşitlilik türleri, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve ESG kategorisine ait sosyal kriterlerle uyumlarının genellikle sosyal kategori -demografik özellikler-farklılıkları ve iş gücü perspektifiyle sınırlı kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurumlar, toplumsal sorumluluk, sosyal kapsayıcılık, çeşitlilik ve sosyal etki alanlarına yönelik taahhütlerde sınırlı kalmış, bu durum çeşitlilik ve kapsayıcılık ile sürdürülebilirlik anlayışlarının dar bir çerçevede gelişmesine yol açmıştır.

Bulgulara göre, kurumların halkla ilişkiler uygulamalarında çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımına odaklandıkları ancak bu uygulamaların kurum politikalarındaki taahhütlerle sıklıkla tutarsızlık gösterdiği saptanmıştır. Kurumların bu doğrultuda geliştirmiş olduğu olumlu süreçler olsa da genel olarak yetersiz ve kısıtlı bir stratejinin izlendiği görülmüştür. Özellikle, sosyal kategori farklılıklarının yalnızca cinsiyet, yaş ve fiziksel yeterlilikle sınırlı kaldığı, bilgi ve beceri farklılıklarındaki çeşitlilik türlerinin tamamına, yalnızca bir kurum tarafından odaklanıldığı, değer ve inanç farklılıklarına ise hiçbir kurumun odaklanmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, bu uygulamaların gerçek bir toplumsal değişim yaratmaktan çok, yüzeysel bir itibar yönetimi çabası olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve ESG: Sosyal kategori kriterleri incelendiğinde, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarındaki taahhütlerin ötesine geçerek halkla ilişkiler uygulamalarında daha geniş bir kapsayıcılık ve sosyal sorumluluk yansıttıkları gözlemlense de araştırmada

bu durum çeşitlilik aklama (diversity washing) kavramı çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Buna göre, çalışma kapsamındaki kurumların kısıtlı bir sosyal çeşitliliği ve azınlık gruplarını destekleyici bir yaklaşım sergileyip bu desteğin yalnızca tutundurma faaliyetlerinde yüzeysel bir şekilde sunulması, çeşitlilik aklama eylemini desteklemiştir. Çalışma incelenen kurumlar, çeşitlilik ve kapsayıcılık değerlerini gerçek anlamda hayata geçirmek ve kalıcı bir toplumsal değişim yaratmak yerine, çeşitlilik türlerine kapsamlı bir şekilde odaklanmayıp kısıtlı bir çeşitlilik türüyle çoğunlukla bu değerleri kendi kurumsal çıkarlarını güçlendirmeye yönelik stratejik bir araç olarak kullanmıştır. Bu doğrultuda halkla ilişkiler uygulamalarıyla toplumsal adalet, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık gibi sosyal konularda farkındalık yaratılmaya çalışırken, kurumların ekonomik çıkarlarını desteklemeye yönelik bir strateji izledikleri, dolayısıyla gerçek bir toplumsal fayda sağlama amacından uzaklaştıkları görülmüştür.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının araştırma konuları arasında, çeşitlilik gruplarının algıları, tutumları ve inançları ile çoğunluğun çeşitlilik gruplarına yönelik algı, tutum ve inançları (Pompper, 2004; Pompper, 2005), çeşitlilik türlerinin iletişim stratejileri üzerindeki etkileri, organizasyon içindeki değişikliklerin çeşitlilik grupları tarafından nasıl etkilendiği (Serini vd., 1998; Tindall ve Waters, 2012), halkla ilişkiler departmanlarının organizasyonlardaki çeşitlilik sorunlarına yaklaşımı (Aldoory, 2001) ve halkla ilişkiler profesyonellerinin çeşitlilikle ilgili çatışma ve krizleri nasıl çözdüğüne (Choi ve Hon, 2002; Lariscy vd., 1994; Tindall ve Waters, 2012) dair konuların öne çıktığı görülmüştür.

Halkla ilişkilerdeki çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmaları, genellikle çeşitliliği tüm boyutlarıyla ele almak yerine belirli çeşitlilik kategorilerine odaklanarak gerçekleştirilmiştir. Erken dönem çalışmaların çoğunlukla cinsiyet meselelerine odaklandığı ve bu çalışmaların halkla ilişkileri genellikle feminist teoriyi yapısal bir çerçevede ele aldığını göstermiştir. Hon (1995), kadın halkla ilişkiler uygulayıcılarının karşılaştığı ayrımcılığı inceleyerek, bu sorunun çözülmesi için bir değişim gündemi önermiş, feminist bir halkla ilişkiler teorisi geliştirerek çözüm önerileri sunmuştur. Grunig, Hon ve Toth (2001), toplumsal cinsiyet eşitliği ve halkla ilişkilerde kadınların rolünü incelemiştir. O'Neil (2003), kurumsal halkla ilişkilerde kadın ve erkeklerin algılanan örgütsel etkisinin resmi yapısal güç, ilişki gücü veya cinsiyetle ilişkili olup olmadığını incelemiştir. Edwards ve Hodges (2011), halkla ilişkiler teorisinin, kadın ve etnik azınlık gruplarının halkla ilişkiler pratiğinde nasıl daha kapsayıcı hale getirebileceğine dair bulgular sunmuştur. Place ve Vardeman-Winter (2018), halkla ilişkilerde liderlik konusunda kadınların durumunu ve toplumsal cinsiyet bilimini incelemiş ve önerilerde bulunmuştur.

Görüldüğü üzere bu çalışmalar halkla ilişkiler uygulamalarına odaklanmak yerine, halkla ilişkiler profesyonellerinin organizasyonlardaki çeşitlilik sorunlarına odaklanmıştır. Bu çalışmada ise halkla ilişkiler uygulamaları, çok faktörlü çeşitlilik yaklaşımı çerçevesinde incelenmiş ve örneklemde yer alan kurumların halkla ilişkiler uygulamalarının cinsiyet konusuna odaklanmanın yanı sıra yaş ve fiziksel yeterlilik, yetenekler, deneyim, gelişim, bilgi/uzmanlık, eğitim ve işlevsel bilgi gibi diğer çeşitlilik kategorilerini de kapsadığı belirlenmiştir.

Kültürel etkileri inceleyen çalışmalar ise halkla ilişkilerde ilişki yönetimi ve işyeri iletişiminde farklı kültürlerin rolünü keşfetmek için kültürel boyutları dikkate alarak çeşitlilik yaklaşımlarını incelemiştir. Sha (2006), kültürel kimliklerin halkla ilişkilerde nasıl dikkate alınabileceğini ve mükemmel halkla ilişkiler teorisinin etnik topluluklara nasıl uygulanabileceğini incelemiştir. Kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının etnik gruplara hitap ederken nasıl daha kapsayıcı olabileceği tartışılmıştır. Bu çalışmada ise kurum içi yasal dayanak olarak kabul edilen çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri, sınırlı çeşitlilik türlerine bağlı kalmaksızın çok faktörlü çeşitlilik yaklaşımı göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Ayrıca kurumların kurum dışı halkla ilişkiler uygulamaları, çok faktörlü çeşitlilik yaklaşımı doğrultusunda analiz edilerek, politika belgeleriyle uyumlulukları değerlendirilmiştir.

Literatürde, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımını bir arada inceleyen çalışmalar ise şu şekildedir:

Geiger vd. (2019), farkındalık ile çeşitliliğin kabulü ve sürdürülebilir davranış arasında önemli bir pozitif ilişki olduğunu savunmuştur. Artan farkındalık düzeyleriyle insanların çeşitliliği daha iyi şekilde kabul etme ve ardından sürdürülebilir davranış uygulamalarını benimseme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Zaid vd. (2020), son dönemde farklı çeşitlilik boyutlarının aynı anda ele alınmasına yönelik yapılan çağrılara paralel olarak, Filistin’de 2013- 2018 yılları arasında kurumsal sürdürülebilirlik performansını etkileyen yönetim kurulu çeşitliliğinin çok boyutlu bir fenomen olarak, özellikle ulusallık ve cinsiyet çeşitliliği üzerindeki etkilerini ampirik olarak incelemiştir. Yarram ve Adapa (2021), çalışmalarında Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği’nin, birçok ülkede iş dünyasında cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği teşvik eden önemli bir etken olduğunu vurgulamış ve önceki araştırmalardan farklı olarak, cinsiyet çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi incelerken, ekonomik boyutun ötesinde etik ve sosyal perspektiflere odaklanmıştır. Daniel- Vasconcelos vd. (2022), kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) departmanının varlığı ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının açıklanması arasındaki ilişkinin yanı sıra cinsiyet çeşitliliğinin bu ilişkideki düzenleyici rolünü araştırmayı amaçlamıştır. KSS departmanı

varlığının Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Cinsiyet çeşitliliği, KSS ile Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemiştir. Bu çalışmada, kurum içi departmanlara odaklanmak yerine, çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgeleri ile halkla ilişkiler uygulamaları incelenmiştir. Politika belgelerinde ve halkla ilişkiler uygulamalarında Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ise cinsiyet çeşitliliğiyle sınırlı kalmaksızın, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı amaçlar doğrultusunda incelenmiştir. Buna göre, politika belgelerinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ön plana çıkarken, halkla ilişkiler uygulamalarında en fazla Nitelikli Eğitim amacı vurgulanmış, bunun yanı sıra Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsan Haklarına Saygılı İş ve Ekonomik Büyüme ve Yoksulluğa Son gibi Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına da odaklanıldığı tespit edilmiştir.

Literatürde, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının halkla ilişkilerdeki yerini iş gücüne yani gerekli çeşitlilik yaklaşımına odaklanarak geliştirilen çalışmalar ise şu şekildedir:

Roberson (2006), organizasyonların çeşitliliği belirli bir organizasyondaki grupların farklı demografik bileşimine dayalı olarak tanımladığını belirtmiştir. Bear, Rahman ve Post (2010), kamuoyunun, bir kuruluşun yönetim kurulu veya yönetim yapısının çeşitliliğine giderek artan bir ilgi gösterdiğini belirtmiştir. Edwards ve Hodges (2011), alanın normatif olarak söylem yoluyla nasıl inşa edildiğini araştırmış ve etnik kökenleri ve sınıfları tipik halkla ilişkiler geçmişinden farklı olan uygulayıcıların deneyimlerinin mesleğe ve meslek içindeki yerlerine ilişkin alternatif anlayışları nasıl şekillendirdiğini ortaya çıkarmıştır. Ashley ve Empson (2012), organizasyonların yeni ortaklar elde etme sürecinde sosyal ve ekonomik sınıf çeşitliliğini daha etkili bir şekilde bir araya getirerek daha başarılı sonuçlar elde etmeleri gerektiğini savunmuşlardır. Çalışmada elde edilen bulgular, incelenen çeşitlilik ve kapsayıcılık politika belgelerinin literatürdeki çalışmalarla paralellik gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan kurumlar, politika belgelerinde ESG'nin sosyal kategori kriteri çerçevesinde iş gücü faktörüne odaklanarak taahhütlerini belirlemiştir. Ancak halkla ilişkiler uygulamalarında bu kriterlerin yerine toplum odaklı öncelikler ön plana çıkmış; iş gücü, insan hakları ve ürün sorumluluğu unsurlarına dair uygulamalar, toplumsal sorumluluk projeleri etrafında şekillenmiş ve farkındalık yaratmaya yönelik projeler geliştirilmiştir.

Ulusal literatürde, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımını halkla ilişkiler dahilinde inceleyen çalışmalar ise şu şekildedir:

Kurtuldu ve Poyraz (2022), kültürel uyumun sağlanmasında yerel yönetimlerin, çok kültürlü bir kentte yaşayan farklı etnik kökenlere sahip vatandaşlarına yönelik gerçekleştirdikleri kültürlerarası iletişim çalışmaları

çerçevesinde uyguladıkları halkla ilişkiler stratejileri incelemiştir. Summak (2024), kültürel sembollerin halkla ilişkilerdeki önemli rolünü, marka kimliği oluşturma, hedef kitleyle bağ kurma ve başarılı halkla ilişkiler kampanyaları yürütme açısından kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Bıçakçı ve Kuyucu (2024), sosyal etki, fayda ve değer perspektiflerinden hareketle halkla ilişkiler eğitimine yönelik gereklilikler, önemi ve nasıl yapılandırılabilceği üzerine uzman görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Demiroğlu (2024), Türkiye’deki yerel eşitlik eylem planlarının içeriklerini analiz ederek, söz konusu belediyelerin göçmen kadınlara yönelik yaklaşım ve uygulamalarını ortaya koymayı amaçlamıştır.

Bu çalışmayı literatürde yer alan çalışmalardan ayıran özellik, Türkiye’deki holding ve yatırım sektöründeki kurumlar bazında, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı halkla ilişkiler uygulamalarını detaylı bir şekilde analiz etmesidir. Kurumlar arasındaki uygulama farklılıkları ve tutarsızlıkları açığa çıkartılmıştır. Çeşitliliğin farklı türlerine odaklanılmış ve hangi türlerin halkla ilişkiler uygulamalarında en fazla vurgulandığı belirlenmiştir. Çeşitlilik türlerinin kesişimsellik anlayışı doğrultusunda ele alındığı, farklı sosyal kimliklerin nasıl bir arada şekillendiği ve etkileştiği üzerinde durulmuştur. Çeşitlilik ve kapsayıcılığın sadece içsel stratejik bir amaç olarak değil, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve ESG Sosyal Kriterlerinin halkla ilişkiler uygulamalarındaki yeri ve entegrasyonu incelenmiştir. Kurumların halkla ilişkiler uygulamalarının, SKA’lar ve ESG sosyal kriterleri ile nasıl örtüştüğü değerlendirilmiştir. Çalışma, çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinin, kurumların bu uygulamaları toplumsal fayda sağlamak yerine, itibar yönetimi ve kurumsal çıkarlar doğrultusunda şekillendirdiğini tartışmıştır.

Bu çalışma, Türkiye’deki holding ve yatırım sektörlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımının politika belgeleri ve halkla ilişkiler uygulamaları üzerinden değerlendirilmesiyle mevcut literatüre özgün bir katkı sunmakta, literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak bu konuya Türkiye’ye özgü bir perspektiften derinlemesine bir analiz getirmektedir. Ayrıca kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı stratejiler geliştirmelerine yardımcı olacak teorik bir çerçeve sunmakta ve halkla ilişkiler uygulamaları ile politika belgelerinin bu yaklaşım doğrultusunda şekillendirilerek, iletişim faaliyetlerinin bütünleşik ve toplumsal sorumluluk bilinciyle hedef kitleye sunulmasına yönelik bir kaynak sağlamaktadır.

Çalışmanın bulgu ve sonuçları doğrultusunda, gelecekteki araştırmaların çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımını yalnızca çeşitlilik türleriyle sınırlı tutmamaları, kapsayıcılık kavramını göz ardı etmemeleri ve bu yaklaşımın yalnızca işletme, organizasyon ve insan kaynakları gibi iş gücü odaklı alanlarla kısıtlanmaması önerilmektedir. Ayrıca, çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinin

iletişim stratejileriyle uyum içinde ele alınarak incelenmesi, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve ESG kriterlerinin farklı boyutlarıyla bu yaklaşımın değerlendirilmesi, geliştirilen iletişim faaliyetlerinin eleştirel bakış açısıyla analiz edilmesi bir diğer öneriyi oluşturmaktadır. Son olarak, Türkiye’de daha az çalışılan çeşitlilik aklama ve duyar pazarlaması kavramlarına odaklanılması da bir diğer önemli öneri olarak sunulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Action Coalition Technology and Innovation for Gender Equality (2022). Gender Innovation Guide. 11.11.2024 tarihinde <https://techforgenerationequality.org/innovation/> adresinden erişildi.
- Adel Kalemçilik, (2023). Adel Kalemçilik Sürdürülebilirlik Raporu 2022. 03.10.2024 tarihinde <https://www.adel.com.tr/content/files/uploads/678/adel-surdurulebilirlik-raporu-2022.pdf> adresinden erişildi.
- Agarwal, P. (2018). Unconscious Bias: How It Affects Us More Than We Know. *Forbes*. 20.02.2023 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/Pragyaagarwaleurope/2018/12/03/Unconscious-Bias-How-It-Affects-Us-More-Than-We-Know/?Sh=652f0a8f6e13> adresinden erişildi.
- Agesa, (2023). Agesa 2022 Faaliyet Raporu 06.04.2024 tarihinde <https://www.agesa.com.tr/i/Assets/pdf/2022-faaliyet-raporu.pdf> adresinden erişildi.
- Ağaoğulları, M. A. (2013). Kent Devletinden İmparatorluğa. Ankara: İmge Kitapevi.
- Ağın, B. (2022). Kara Ayna, She-Hulk ve Karanlık İkiz Meselesi: Posthümanizm/ Transhümanizm. *Pasajlar: Transhümanizm, Sosyal Bilimler Dergisi*: 11, 33- 48.
- Ahmed, S. (2012). On Being Included: Racism And Diversity in Institutional Life. Duke University Press.
- Ahmed, S. (2021). Feminist Bir Yaşam Sürmek. B.S. Aydaş (Çev.), İstanbul: Sel Yayınları.
- Akarçay, Ç. (2014). Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu-Sustainability Accounting Standards Board. *Öneri Dergisi*, 11(42), 1-11.
- Akbank, (2019). Akbank'ta Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Anlayışımız. 01.09.2024 tarihinde <https://kariyer.akbank.com/images/teaser/diversityandinclusion/CesitlilikVeKapsayicilikAnlayisimiz.pdf> adresinden erişildi.
- Akbank, (2024). Engelsiz Bankacılık. 04.03.2024 tarihinde <https://www.akbank.com/tr-tr/genel/Sayfalar/engelsiz-bankacilik.aspx> adresinden erişildi.
- Akçay, E. (2017). Halkla İlişkileri Postkolonyal Perspektifte Yeniden Düşünmek. *Selçuk İletişim*, 9(4), 66-88.
- Akgül, M. (2012). Modernlik-Modernleşme, Postmodernlik, Sekülerleşme ve Din. N. Akyüz- İ. Çapcıoğlu (Ed.), *Din Sosyolojisi El Kitabı* içinde (s. 181-210). Ankara: Grafiker Yayınları.
- Akım, F. (2010). Halkla ilişkilerde Stratejik Karar. İstanbul: Derin Yayınları.
- Aldoory, L. (2001). Making Health Communications Meaningful For Women: Factors That Influence Involvement. *Journal Of Public Relations Research*, 13(2), 163-185.
- Aldoory, L. ve Sha, B.L. (2007). The Situational Theory of Publics: Practical Applications, Methodological Challenges and Theoretical Horizons. E. L. Toth (Ed.), *The future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Generation* içinde (s. 339- 356). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Allen, R. S. Dawson, G. Wheatley, K. ve White, C. S. (2007). Perceived Diversity And Organizational Performance. *Employee Relations*, 30, (1). 20-33.
- Altıntaş, M. H. (2015). İletişim ve Kişiler Arası İlişkiler. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Alvesson, M. (2011). Organizational Culture: Meaning, Discourse, And Identity. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom ve M. F. Peterson (Ed.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* içinde (s. 11-28). Los Angeles: Sage.
- Amnesty International (2022). Write For Rights 2022: Championing Activists in A Year Of Global Protest. 16.05.2024 tarihinde <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2022/12/write-for-rights-2022-championing-activists-in-a-year-of-global-protest/>, adresinden erişildi.
- Anadolu Grubu (2015). Anadolu Grubu Çalışanlarını Ag Akademi'de Buluşturuyor. 03.10.2024 tarihinde <https://www.anadolugroup.com/anadolu-grubu-kariyer> adresinden erişildi.
- Anadolu Grubu (2021). AG Anadolu Grubu Holding Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası 05.04.2024 tarihinde https://www.anadolugrubu.com.tr/Upload/Docs/Anadolu_Grubu_Yonetim_Kurulu_Cesitlilik_Politikasi.pdf adresinden erişildi.
- Anadolu Grubu (2022). AG Anadolu Grubu Holding Fırsat Eşitliği Politikası 05.04.2024 tarihinde https://www.anadolugrubu.com.tr/Upload/Docs/AG_Anadolu_Grubu_Holding_Firsat_Esitligi_Politikasi.pdf adresinden erişildi.

- Anadolu Grubu, (2023). Anadolu Grubu Sürdürülebilirlik Raporu 2022. 03.10.2024 tarihinde https://www.anadolugrubu.com.tr/Upload/Docs/surdurulebilirlik/Anadolu_Grubu_Surdurulebilirlik_Raporu_2022.pdf adresinden erişildi.
- Anderson, P. ve Wood M. E. (2001). Modernizm, Post-Modernizm ya da Kapitalizm, A. T. Erdağı ve Ç. Ünal (Çev.). İstanbul: Bilim Yayınları.
- Anthias, F. (2001). The Concept of “Social Division” and Theorising Social Stratification *Sociology* 35(4), 835-854.
- Archer, L. ve Fitch, K. (1994). Communication in Latin American Multinational Organizations. Wiseman, R. ve Shuter, R. (Ed.), *Communicating in Multinational Organizations. International And Intercultural Communication* içinde (s. 75-93). London: Thousand Oaks.
- Argın, E. Ş. (2019). Adorno ve Kültür Eleştirisinin Eleştirisi. *Teori ve Eylem: Üç Aylık Sosyalist Teori ve Politika Dergisi* 07.03.2024 tarihinde <https://teoriveeylem.net/tr/2019/08/03/adorno-ve-kultur-elestirisinin-elestirisi/> adresinden erişildi.
- Argüden, Y. (2016). İyi Yönetişim Sürdürülebilirlik Dünya İnşa Etmek. Y. Argüden, ve E. Erimez, (Ed.), *Sürdürülebilir Büyüme İçin İyi Yönetişim* içinde (s. 5-9). İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- Ashcroft, B. Griffiths, G. ve Tiffin, H. (2001). Key Concepts In Post-Colonial Studies. London- New York: Routledge.
- Ashley, L., ve Empson, L. (2013). Differentiation and Discrimination: Understanding Social Class and Social Exclusion in Leading Law Firms. *Human Relations*, 66, 219-244.
- Atiker, E. (1998). Modernizm ve Kitle Toplumu. Ankara: Vadi Yayınları.
- Aydoğdu, H. (2004). Modern Kimlikte Öznenin Ölümü. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10. 115-147.
- Baba, M. L. (1995). The Cultural Evaluation Of The Corporation: Explaining Diversity in Work Group Resources To Organizational Transformation. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 31, 202–234.
- Bağır, İ.T. (2014). Ben’liğin Manifestosu: Max Stirner’de İnsan ve ‘Biricik’. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baker, A. C., Larcker, D. F., McClURE, C. G., Saraph, D., ve Watts, E. M. (2022). Diversity Washing. *Journal of Accounting Research*, 22(18), 1-62.
- Bal, H. (2016). Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri: Uygulamalı- Örnekli. Bursa: Sentez Yayınları.
- Balcı, A. (2019). Ortadoğu ve Postkolonyalizm. İstanbul: Pınar Yayınları.
- Baldil, O. (2016). Identity Formation in Postmodern Consumption Cultures: An Example Of Rocker Subcultures. *International Journal Of Media Culture And Literature*, 2(3), 81-102.
- Banks, S. P. (2000). Multicultural Public Relations: A Social-Interpretive Approach. Iowa: Iowa State University Press.
- Barad, K. (2003). Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of How Matter Comes to Matter. *Signs, Journal of Women in Culture and Society*, 28 (3), 801–831.
- Barthes, R. (2007). Yazarın Ölümü. E. Rızvanoğlu (Çev.). *Heves Şiir Eleştiri Dergisi*. 14, 55- 60.
- Bartra, R. (1992). The Cage of Melancholy: Identity and Metamorphosis in the Mexican Character, C. J. Hall (Çev.). NJ: Rutgers University Press.
- Baudrillard, J. (2001). Simülakrlar ve Simülasyon. O. Adanır (Çev.). Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Baudrillard, J. (2012). Kusursuz Cinayet. N. Sevil (Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bauman, Z. (2001). Parçalanmış Hayat: Postmodern Ahlâk Denemeleri. İ. Türkmen (Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bauman, Z. (2002). Society under Siege. Cambridge: Polity.
- Bauman, Z. (2003). Modernlik ve Müphemlik. İ. Türkmen (Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Baxter, P., ve Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Baykara, T. ve Kaçmaz, E. (2021). In or Between the Cultures: Hybridity in American Dervish. *Söylem Filoloji Dergisi*, 6 (1), 139-148.
- Bear, S., Rahman, N., ve Post, C. (2010). The Impact Of Board Diversity And Gender Composition On Corporate Social Responsibility And Firm Reputation. *Journal Of Business Ethics*, 97, 207-221.

- Beattie, A. (2022). Indirect Discrimination in The Workplace. *Croner*. 22.02.2023 tarihinde <https://Croner.Co.Uk/Resources/Equality-Discrimination/Discrimination/Indirect/> adresinden erişildi.
- Becker, L. C. (1992). Places for Pluralism. *Ethics*, 102(4), 707-719.
- Bennett, J. (1984). A Study of Spinoza's Ethics. Cambridge: Cambridge University Press.
- Berg, B. L., ve Lune, H. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, H. Aydın (Çev.). Konya: Eğitim Kitapevi' den aktaran Bal, H. (2016). Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri: Uygulamalı- Örnekli. Bursa: Sentez Yayınları.
- Bergen-Cico, D., ve Proulx, J. (2018). Mindfulness And Contemplative Practices For Diverse Cultures. D. Grimes, Q. Wang ve H. Lin (Ed.), *Empirical Studies Of Contemplative Practices* içinde (s. 145-164). Nova Science Publishers.
- Berger, P. L. ve Luckmann, T. (1966). The Social Construction of Reality. ABD: Penguin Books.
- Berger, P. ve Luckmann, T. (2018). Gerçekliğin Sosyal İnşası: Bir Bilgi Sosyolojisi İncelemesi. V.S. Öğütle (Çev.). Ankara: Atıf Yayınları.
- Berman, M. (1983). Katı Olan Her Şey Havada Erir Gider. Giriş, New York: Versobooks. N. Türkoğlu (Çev.). *Marmara İletişim Dergisi*, 5 (5), 253-276.
- Berman, M. (1988). Solid Melts Into Air: The Experience of Modernity. ABD: Penguin Books.
- Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P., ve Weisinger, J. Y. (2020). From Diversity To Inclusion To Equity: A Theory Of Generative Interactions. *Journal of Business Ethics*, 167, 395-410.
- Berry, J. W. (1984). Cultural Relations in Plural Societies: Alternatives To Segregation And Their Socio-Psychological Implications. N. Miller ve M. Brewer (Ed.), *Groups in Contact* içinde (s. 11-29). New York: Academic.
- Bhabha, H. K. (1994). The Location Of Culture. (2. Baskı). London and New York: Routledge.
- Bhadury, J., Mighty, E.J. ve Damar, H. (2000). Maximizing Workforce Diversity in Project Teams: A Network Flow Approach. *Published in OMEGA: International Journal of Management Science*, 28, 143-153.
- Bhabra, G. K. (2007). Rethinking Modernity: Postcolonialism and the Sociological Imagination. New York: Palgrave Macmillan.
- Bhabra, G. K. (2015). Moderniteyi Yeniden Düşünmek Post- Kolonyalizm ve Sosyolojik Tahayyül. Ö. İlyas (Çev.). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Bhawuk, D. P. S., ve Triandis, H. C. (1996). Diversity in The Workplace: Emerging Corporate Strategies. G. R. Ferris ve M. R. Buckley (Ed.), *Human Resource Management: Perspectives, Context, Functions, And Outcomes*, içinde (s. 84-95). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bıçakçı, A. B., ve Kuyucu, M. A. (2024). Geleceğin Halkla İlişkiler Profesyonellerini Eğitmek: Toplumsal Odaklı bir Yaklaşım. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, (Cumhuriyetin 100. Yılında Geleceğin İletişimi Özel Sayısı), 1-26.
- Bilgin, N. (2003). Sosyal Psikoloji Sözlüğü. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Bilgin, N. (2007). Kimlik İnşası. Aşına Kitaplar: Ankara.
- Bin Yaprak (2023). Dijital Kız Kardeşlik Platformu 04.10. 2024 tarihinde <https://binyaprak.com/kesfet/bir-donum-noktasi-genc-kadin-kariyer-gunu> adresinden erişildi.
- Birdal, S.C. (2013). Madunu Dinlemek, *Kaos GL*, 129. 30-33.
- Birla, R. (2010). Postcolonial Studies: Now That's History. R. C. Morris (Ed.), *Can The Subaltern Speak Reflections On The History Of An Idea* içinde (s. 87-99). New York: Columbia University Press.
- Blaine, B. E., ve Brenchley, K. J. M. (2020). Understanding The Psychology Of Diversity. ABD: SAGE Publications.
- Blau, P. M. (1977). Inequality And Heterogeneity: A Primitive Theory Of Social Structure. New York: Free Press.
- Bolat, N. (2019). Modernizmin Yeni Yol Haritası: Post-Modernizm. *Postlar Çağında İletişim* içinde: 33-59. Konya: Literatürk Academia.
- Boost Impact (2022). UNDP & Koç Holding BOOST: Women Innovators | Turkey. 03.10.2024 tarihinde <https://boostimpact.org/challenges/boost-women-innovators-turkey/> adresinden erişildi.
- Borsa İstanbul (2023). Sürdürülebilirlik Endeksleri 29.11.2023 tarihinde <https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/165/bist-surdurulebilirlik-endeksleri> adresinden erişildi.

- Borsa İstanbul Endeks ve Veri Direktörlüğü (2017). BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Temel Kuralları 30.11.2023 tarihinde <https://www.borsaistanbul.com/files/bist-surdurulebilirlik-endeksi-temel-kurallari.pdf> adresinden erişildi.
- Bourdieu, P. (1984) *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bourdieu, P. (1991). *Language and Symbolic Power*. Cambridge: Polity Press.
- Bovone, L. (2005). Fashionable Quarters in the Postindustrial City: The Ticinese of Milan, *City & Community*, 4(4), 359–80.
- Bowen, S. A. (2004). Expansion Of Ethics As The Tenth Generic Principle Of Public Relations Excellence: A Kantian Theory And Model For Managing Ethical Issues. *Journal Of Public Relations Research*, 16(1), 65-92.
- Bowen, S. A. (2007). The Extent Of Ethics. E.L. Toth (Ed.), *The Future Of Excellence in Public Relations And Communication Management: Challenges For The Next Generation* içinde (s. 301-324). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bowen, S. A. (2009). All Glamour, No Substance? How Public Relations Majors And Potential Majors in an Exemplary Program View The Industry And Function. *Public Relations Review*, 35(4), 402-410.
- Bowleg, L. (2008). When Black + Lesbian + Woman ≠ Black Lesbian Woman: The Methodological Challenges of Qualitative and Quantitative Intersectionality Research. *Sex Roles*, 59. 312–325.
- Braidotti, R. (2017). Critical Posthuman Theory. *Journal Of Posthuman Studies*, 1 (1), 9–25.
- Braidotti, R. (2018). İnsan Sonrası. Ö. Karakaş (Çev.). İstanbul: Kolektif Kitap.
- Braidotti, R. (2021). Eleştirel İnsanötesi Bilimler İçin Kurumsal Bir Çerçeve. Taşkın Geçmen, Ç. (Çev.). *Pasajlar: Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 15-48.
- Brewer, M. B. (2010). Social Identity Complexity and Acceptance of Diversity Crisp, R. (Ed.), *The Psychology of Social and Cultural Diversity* içinde (s. 11- 33). ABD: Wiley- Blackwell.
- Broom, G. M. Casey, S. ve Ritchey, J. (1997). Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships, *Journal of Public Relations Research*, 9 (2), 83-98.
- Brownstein, M. (2015). Attributionism And Moral Responsibility For Implicit Bias. *Review Of Philosophy And Psychology*, 7(4), 765–786.
- Bruning, S. D. (2001): Axioms of Relationship Management. *Journal of Promotion Management*, 7 (1-2), 3-16.
- Brunner, R. (2008). Defining Public Relations Relationships And Diversity's Part in The Process: Practitioners' Perspectives. *Journal Of Promotion Management*, 14, 153–167.
- Buckley, W. (1967). *Sociology And Modern Systems Theory*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Bumin, T. (2010). Tartışılan Modernlik: Descartes ve Spinoza. İstanbul: Yapı Kredi Yayıncılık.
- Burkett, I. (2012). Co-designing for Social Good: The Role of Citizens in Designing and Delivering Social Services, Part One. *Centre for Social Impact*. 18.09.2023 tarihinde <https://probonoaustralia.com.au/news/2012/07/co-designing-for-social-good-part-i-the-role-of-citizens-in-designing-and-delivering-social-service/> adresinden erişildi.
- Burleson, B. R. (1995). Personal Relationships As A Skilled Accomplishment. *Journal Of Social And Personal Relationships*, 12(4), 575-581.
- Butler, J. (2020). Cinsiyet Belası: Feminizm ve Kimliğin Altüst Edilmesi. B. Ertür (Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Calhoun, C. (1994). Social Theory and The Politics of Identity. C. Calhoun (Ed.), *Social Theory and the Politics of Identity* içinde (s. 9-36). USA: Blackwell Publishers.
- Calhoun, C. (2014). Kimlik ve Tanınma Politikası. F.B. Helvacıoğlu ve Ö. İlyas (Çev.). F. Mollaer (Ed.), *Kimlik Politikaları* içinde (s. 133- 179). Ankara: Doğu- Batı Yayınları.
- Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M., ve Mitrook, M. A. (1997). It Depends: A Contingency Theory Of Accommodation in Public Relations. *Journal Of Public Relations Research*, 9(1), 31-63.
- Carlozzi, C. L. (1999). Diversity is Good For Business. *Journal Of Accountancy*, 188 (3), 81.
- Carrefoursa (2023). 2022 Carrefoursa Faaliyet Raporu 03.05.2024 tarihinde <https://yatirimciiliskileri.carrefoursa.com/uploads/pdf/genel-kurul/2022/4edb371b-835d-43ff-b3a3-836726bab090CarrefourSA-Faaliyet-Raporu2022.pdf> adresinden erişildi.

- Casey, C. (2020). What is Intersectionality And How Can it Help Businesses Tackle Diversity And Inclusion? *WeForum*. 14.06.2023 tarihinde <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/intersectionality-the-real-talking-point-for-tackling-diversity-and-inclusion-in-business/> adresinden erişildi.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society: The Age of Information—Economy, Society and Culture*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2006). *Kimliğin Gücü/ Enformasyon Çağı, Ekonomi, Toplum ve Kültür 2. E. Kılıç (Çev.)*. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Cevizci, A. (2017). *Aydınlanma Felsefesi*. İstanbul Say Yayınları.
- Chang, Y.C. (2000). *A Normative Exploration into Environmental Scanning in Public Relations. Unpublished Master's Thesis*. University of Marland. College Park.
- Chartered Institute of Public Relations. (2019). About PR. *Chartered Institute of Public Relations*. 17.06.2024 tarihinde https://cipr.co.uk/CIPR/CIPR/About_Us/About_PR.aspx adresinden erişildi.
- Chartered Institute of Public Relations. (2023). Diversity and Inclusion Network News, Events And Updates. *Chartered Institute of Public Relations*. 17.06.2024 tarihinde https://www.cipr.co.uk/CIPR/Network/Groups_/Diversity_and_inclusion_network.aspx?WebsiteKey=0379ffac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64 adresinden erişildi.
- Chen, J. M., ve Hamilton, D. L. (2015). Understanding Diversity: The Importance of Social Acceptance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(4), 586–598.
- Chen, Y. R. (2007a). Effective Government Affairs in China: Antecedents, Strategies, And Outcomes Of Government Affairs. E.L. Toth (Ed.), *The Future Of Excellence in Public Relations And Communication Management: Challenges For The Next Generation* içinde (s. 477-506). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chen, Y. R. R. (2005). Effective Government Affairs in An Era Of Marketization: Strategic Issues Management, Business Lobbying, And Relationship Management By Multinational Corporations in China Yayımlanmamış Doktora Tezi. College Park/University Of Maryland.
- Chen, Y. R. R. (2007b). The Strategic Management Of Government Affairs in China: How Multinational Corporations in China Interact With The Chinese Government. *Journal Of Public Relations Research*, 19(3), 283-306.
- Chernilo, D. (2022). Humanism, Anti-Humanism and Posthumanism, G. Delanty ve S. P. Turner (Ed.), *Routledge International Handbook of Contemporary Social and Political Theory* içinde (s. 382-392). ABD: Routledge.
- Chibber, V. (2016). *Post-Kolonyal Teori ve Kapitalizmin Hayaleti*. A.Y. Yılmaz (Çev.), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Childs, P. (2016). *Modernism*. London: Taylor- Francis.
- Chittiphalangsri, P. (2009). The Author in Edward Said's Orientalism: The Question of Agency. *Manusya: Journal of Humanities*, 12(4), 1-17.
- Cho, S. Crenshaw, K. W. ve McCall, L. (2013). Toward a Field of Intersectionality Studies: Theory, Applications, and Praxis. *Intersectionality: Theorizing Power, Empowering Theory*, 38 (4), 785-810.
- Choi, Y., ve Hon, L. (2002). The Influence Of Gender Composition In Power Positions On Public Relations Practitioners' Gender--Related Perceptions. *Journal Of Public Relations Research*, 14(3), 229-263.
- Christensen, L. J., Peirce, E., Hartman, L. P., Hoffman, W. M., ve Carrier, J. (2007). Ethics, CSR, And Sustainability In The Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data And Future Research Directions. *Journal Of Business Ethics*, 73, 347–368.
- Coaston, J. (2019). The Intersectionality Wars. *Vox*. 26.09.2022 tarihinde <https://www.vox.com/the-highlight/2019/5/20/18542843/intersectionality-conservatism-law-race-gender-discrimination> adresinden erişildi.
- Coca- Cola Türkiye, (2023). *Coca- Cola İçecek 2023 Entegre Faaliyet Raporu* 02.10.2024 tarihinde <https://ccicomtrcdn.cci.com.tr/global/documents/sustainability-report/CCI%202023%20Entegre%20Faaliyet%20Raporu%20TR.pdf> adresinden erişildi.
- Cole, E. R. (2008). Coalitions As A Model For Intersectionality: From Practice To Theory. *Sex Roles*, 59, 443–453.

- Coles, R. (1970). *The Growth Of His Work (The Da Capo Series in Science)*. Boston: Brown and Company aktaran Gleason, P. (2014). Kimliği Tanımlamak: Semantik Bir Tarih. F. Mollaer (Ed.), *Kimlik Politikaları* içinde (s. 21- 52). Ankara: Doğu- Batı Yayınları.
- Combinido, P. Henty, P. ve Phillips, S. (2021). Guidance Note: Creating And Sustaining Diverse And Inclusive Teams. 07.05.2024 tarihinde <https://humanitarianadvisorygroup.org/insight/guidance-note-creating-and-sustaining-diverse-and-inclusive-teams/> adresinden erişildi.
- Cornelius, N., Gooch, L. ve Todd, S. (2001). Managing Difference Fairly: An Integrated Partnership Approach. Noon, M. ve Ogbonna, E. (Ed.), *Equality, Diversity and Disadvantage in Employment* içinde (s. 32-50). Basingstoke: Palgrave.
- Couldry, N. (2010). *Why Voice Matters: Culture and Politics After Neoliberalism*. London: Sage.
- Cox, T. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. (2001). *Creating The Multicultural Organization: A Strategy For Capturing The Power Of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cox, T. H. ve Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cox, W. T. L., Abramson, L. Y., Devine, P. G. ve Hollon, S. D. (2012). Stereotypes, Prejudice, And Depression: The Integrated Perspective. *Perspectives On Psychological Science*, 7 (5), 427-449.
- CPRE: The Commission on Public Relations Education (2023). Diversity. CPRE. 06.07.2024 tarihinde <https://www.commissionpred.org/the-professional-bond/diversity/> adresinden erişildi.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43 (6), 1241-1299.
- Crisp, B. R., ve Taket, A. (2020). Approaches To Sustaining Social Inclusion. B. R., Crisp ve A. Taket (Ed.), *Sustaining Social Inclusion* içinde (s. 3-33). London: Routledge.
- Cross, E. Y., Katz, J. H., Miller, F., ve Seashore, E. W. (1994). *The Promise Of Diversity*. BurrRidge, IL: Irwin.
- Curtin, P. A. ve Gaither, T. K. (2005). Privileging Identity, Difference and Power: The Circuit of Culture as a Basis for Public Relations Theory, *Journal of Public Relations Research*, 17 (2), 91-116.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., ve Broom, G. M. (1994). *Effective Public Relations*. (7. Basım). Englewood Cliffs, NJ: Rentice-Hall.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. and Broom, G.M. (2000), *Effective Public Relations*, (8. Basım) London: Prentice-Hall.
- Çelenk, S. (2010). Ayrımcılık ve Medya. B. Çaplı ve H. Tuncel (Ed.), *Televizyon Haberciliğinde Etik* içinde (s. 211- 228). Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- Çoruk, A. Ş. (2007). Oryantalizm Üzerine Notlar. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 193-204.
- Dağ, A. (2022). Hiper-Modern ve Tekno-Felsefe Olarak Transhümanizm. *Pasajlar: Sosyal Bilimler Dergisi: Transhümanizm*, 11, 11-14.
- Daniel-Vasconcelos, V., Ribeiro, M. D. S., ve Crisóstomo, V. L. (2022). Does Gender Diversity Moderate The Relationship Between CSR Committees And Sustainable Development Goals Disclosure? Evidence From Latin American Companies. *RAUSP Management Journal*, 57(4), 434-456.
- Dastarlı, E. (2020). Kimlik, Madun, Öteki Postkolonyal Teoriler Bağlamında Çağdaş Sanatı Tartışmak. *Tykhe Sanat ve Tasarım Dergisi*, 5(8), 85-104.
- Davis, K. (2013) ‘İnterseksiyonalltät als “Buzzword”’. H. Lutz, M. Vivar ve L. Supik (Ed.), *Fokus Interseksiyonalltät. Bewegungen Eines Veilschichtigen Konzepts* içinde (s. 59-73). Wiesbaden: Springer.
- De Anca, C., ve Aragón, S. (2018). The 3 Types Of Diversity That Shape Our Identities. *Harvard Business Review*. <https://Hbr.Org/2018/05/The-3-Types-Of-Diversity-That-Shape-Our-Identities> (Erişim Tarihi: 05.01.2024).
- de Souza, N. P. R., ve Gama, K. (2020). Diversity And Inclusion: Culture And Perception in Information Technology Companies. *IEEE Revista Iberoamericana De Tecnologias Del Aprendizaje*, 15(4), 352-361.

- Dean, J. J. (2010). Thinking Intersectionality: Sexualities And The Politics Of Multiple Identities. Y. Taylor, S. Hines, ve M.E. Casey (Ed.), *Theorizing Intersectionality And Sexuality* içinde (s. 119–139). London: Palgrave Macmillan.
- Deaux, K. (1993). Reconstructing Social Identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 4–12.
- Deaux, K. ve Burke, P. (2010). Bridging Identities. *Social Psychology Quarterly*, 73 (4), 315–320.
- Değirmen, C. ve Şardağı, E. (2019). Mükemmellik Teorisi. M. U. Tuncer (Ed.), *Halkla İlişkilerde Teori ve Yaklaşımlar* içinde (s. 75–112). Konya: Literatürk Academia.
- Demiroğlu, E. T. (2024). Belediyelerin Yerel Eşitlik Eylem Planlarında Göçmen Kadınlar: Türkiye’deki Belediyelerin Eylem Planları Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 56–76.
- Dennissen, M., Benschop, Y., ve Brink, M. (2020). Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks. *Organization Studies*, 41(2), 219–240.
- Dictionary (2022). Kesişimsellik. *Dictionary*. 26.09.2022 tarihinde https://www-dictionary-com.translate.goog/browse/intersectionality?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=tr&_x_tr_hl=tr&_x_tr_pto=sc adresinden erişildi.
- Dinçer, M.K. (2019). İlişki Yönetimi Yaklaşımı. M. U. Tuncer (Ed.), *Halkla İlişkilerde Teori ve Yaklaşımlar* içinde (s. 76–113). Konya: Literatürk Academia.
- Dirlik, A. (2010). Postkolonyal Aura: Küresel Kapitalizm Çağında Üçüncü Dünya Eleştirisi. G. Doğduaslan (Çev.). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Diversity Inc Best Practices (2022). Accounting for DEI in Your ESG Reporting: Your Guide to Meeting Expectations. Diversity Inc Best Practices. 27.04.2023 tarihinde <https://www.diversityincbestpractices.com/accounting-for-dei-in-your-esg-reporting-your-guide-to-meeting-expectations/> adresinden erişildi.
- Dolezal, L. (2017). Representing Posthuman Embodiment: Considering Disability and the Case of Aimee Mullins. *Women’s Studies*, 46 (1), 60–75.
- Dovidio, J.F. ve Hebl, M.R. (2005) Discrimination At The Level Of The Individual: Cognitive And Affective Factors. R.L. Dipboye, ve A. Colella (Ed.), *Discrimination At Work: The Psychological And Organizational Bases* içinde (s. 11–35). Psychology Press.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., ve Grunig, J. E. (1995). A Manager’s Guide To Excellence in Public Relations And Communication Management. New York: Erlbaum.
- Duarte, F. (2020). Black Lives Matter: Do Companies Really Support the Cause? BBC. 31. 07.2024 tarihinde <https://www.bbc.com/worklife/article/20200612-black-lives-matter-do-companies-really-support-the-cause> adresinde erişildi.
- Dutta, U., Azad, A. K., ve Hussain, S. M. (2022). Counterstorytelling As Epistemic Justice: Decolonial Community-Based Praxis From The Global South. *American Journal Of Community Psychology*, 69(1–2), 59–70.
- Edwards, L. (2011). Diversity in Public Relations. L. Edwards ve C. E. M. Hodges (Ed.), *Public Relations, Society and Culture: Theoretical and Empirical Explorations* içinde (s. 75–89). London ve Newyork: Routledge.
- Edwards, L. (2015). Power, Diversity And Public Relations. London And New York: Routledge.
- Edwards, L. ve Hodges, C. E. M. (2011). Introduction: Implications of a (Radical) Socio-Cultural ‘Turn’ in Public Relations Scholarship. L. Edwards ve C. E. M. Hodges (Ed.), *Public Relations, Society and Culture: Theoretical and Empirical Explorations* içinde (s. 1–14). London ve Newyork: Routledge.
- Ehling, W. P. (1992). Estimating The Value Of Public Relations And Communication To An Organization. J.E. Grunig, D.M. Dozier, W. P. Ehling, L.A.Grunig, F.C.Repper, ve I.White (Ed.), *Excellence in Public Relations And Communication Management* içinde (s. 617–638). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Ely, R. J., ve Thomas, D. A. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Ely, R., ve Meyerson, E. (1999). Moving From Gender To Diversity in Organizational Diagnosis And Intervention. *Diversity Factor*, 7, 28–33.

- Environmental, Social and Governance Scores From Refinitiv (2022). 14.10.2024 tarihinde https://www.refinitiv.com › en_us › methodology pdf adresinden erişildi.
- Erbil, C. (2022). Sağlık Yönetiminde Sürdürülebilirliğe Tasarım Odaklı Yaklaşım. S. Korkmaz, A. Atilla ve F. Mansur (Der.), *Sağlık Yönetiminde Dönüşüm ve Güncel Yaklaşımlar* içinde (s. 349-392). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). Kapitalizm, Kalkınma, Postmodernizm ve İletişim. Ankara: Erk Yayınları.
- Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (2010). Öteki Kuram: Kitle İletişim Kuramı ve Araştırmalarının Tarihsel ve Eleştirel Bir Değerlendirmesi. İstanbul: Erk Yayınları.
- Erikli, S. (2020). Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Görünümü. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 39-60.
- Erkan, Ü. (2017). Postmodern Çağda Söylemin Olanakları: Kolonyalizm, Neo-Kolonyalizm ve Postkolonyalizm. F. Nas, Y. Yıldırım, A. Öztürk, R. Şimşek, Ü. Erkan, A. Oğrak, E. Akçelik, S. Malkoç (Haz.), *Yüzyılın Sorunları ve Sosyoloji II.*, içinde (s. 88-91). Ankara: Gece Kitaplığı.
- Ersöz, E. (2020). Engellilere Yönelik Ayrımcılık ve Makul Uyumlaştırma Kavramı. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 3(2), 149-163.
- Ersöz, E. ve Uslu, A. D. (2012). Doğu-Batı Karşılaşmasında Çatışma, Karmaşa ve Muhtemel Bir Uzlaşma. *Tiyatro Eleştirmenliği ve Dramaturji Bölümü Dergisi*, (7), 67-86.
- Ertem-Eray, T., ve Ki, E. J. (2021). The Status Of Diversity Research in Public Relations: An Analysis Of Published Articles. *Prism*, 17(1), 1-21.
- Ertür, B. (2019). Vaatleri ve Skandallarıyla Performativite Kavramı 30.07.2024. tarihinde <https://www.arter.org.tr/Ogrenme-Detay/vaatleri-ve-skandallariyla-performativite-kavrami/44> adresinden erişildi.
- Esin, E. (1964). Yeni Bir Hümanizm Görüşü. *Türk Yurdu*, 8(9), 10.
- Fagan, A., (2009). Human Rights: Confronting Myths And Misunderstandings. Chel- Tenham: Edward Elgar.
- Fairclough, N. (1995). Critical Discourse Analysis. London: Longman.
- Fanon, F. (1952). Black Skin, White Masks. C. L. Markmann (Çev.). New York: Grove Press.
- Fanon, F. (1961). The Wretched Of The Earth. R. Philcox, (Çev.). New York: Grove Press.
- Fanon, F. (2007). Yeryüzünün Lanetlileri. Ş. Sürer (Çev.). İstanbul: Versus Kitap.
- Featherstone, M. (1991). Consumer Culture and Postmodernism. London: Sage.
- Feldman, M. S., ve Orlikowski, W. (2011). Theorizing Practice And Practicing Theory. *Organization Science*, 22, 1240–1253.
- Ferdman, B. M. (1995). Cultural Identity And Diversity in Organizations: Bridging The Gap Between Group Differences And Individual Unique. Ness. M. M. Chemers, S. Oskamp, ve M. A. Costanzo (Ed.), *Diversity in Organizations: New Perspectives For A Changing Workplace* içinde (s. 37–61). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ferdman, B. M. (2010). Teaching Inclusion By Example And Experience: Creating An Inclusive Learning Environment. K. M. Hannum, L. Booyen, ve B. B. McFeeters (Ed.), *Leading Across Differences: Cases And Perspectives—Facilitator's Guide* içinde (s. 37–50). San Francisco: Pfeiffer.
- Ferdman, B. M. (2013). The Practice Of Inclusion in Diverse Organizations: Diversity At Work: The Practice Of Inclusion, B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* içinde (s. 3-54). ABD: Jossey-Bass.
- Ferdman, B. M., ve Davidson, M. N. (2002a). A Matter Of Difference— Diversity And Drawing The Line: Are Some Differences Too Different? (Or: who's in, who's out, and what difference does it make?). *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(3), 43–46.
- Ferdman, B. M., ve Davidson, M. N. (2002b). Inclusion: What Can I and My Organization Do About It? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(3), 80-85.
- Ferguson, M.A. (2018). Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships As A Public Relations Paradigm. *Journal Of Public Relations Research*, 30, 164- 178.
- Ferrando, F. (2013). Posthumanism, Transhumanism, Antihumanism, Metahumanism, and New Materialisms Differences and Relations. *Existenz* 8, (2), 26-32.

- Ferro, M. (2002). Fetihlerden Bağımsızlık Hareketlerine Sömürgecilik Tarihi: 13. Yüzyıl-20. Yüzyıl. M. Cedden (Çev.). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Findlay, J. N. (1993). Hegel: A Re-Examination. ABD: Gregg Revivals.
- Fleisher, C. S. (1995). Public Affairs Benchmarking. Washington, DC: Public Affairs Council.
- Foucault, M. (1986). What is Enlightenment? P. Rabinow (Ed.), *The Foucault Reader* içinde (s. 32-50). Harmondsworth: Penguin.
- Gandhi, L. (1998). The Postcolonial Theory: A Critical Introduction. New York: Allen ve Unwin Press.
- Freeman, E. ve Liedtka, J. (1997). Stakeholder Capitalism And The Value Chain, *European Management Journal*, 15(3), 286-296.
- Freeman, R. E., B. L. Parmar ve K. Martin (2020). The Power Of And: Responsible Business Without Trade-Offs. Columbia University Press.
- Freeman, R. E., J. Harrison ve A. C. Wicks, B. L. Parmar ve S. De Colle (2010). Stakeholder Theory: The State Of The Art. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., R. Phillips ve R. Sisodia (2020). Tensions in Stakeholder Theory, *Business & Society*, 59(2), 213-231.
- Friede, G., Busch, T., ve Bassen, A. (2015). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
- Gane, N. (2006). When We Have Never Been Human, What Is to Be Done? Interview with Donna Haraway. *Theory, Culture and Society*, 23 (7-8). 135-158.
- Gardenswartz, L., ve Rowe, A. (1995). Diversity Q & A: Launching A Workplace Diversity Effort. *Mosaics: SHRM Focuses On Workplace Diversity*, 1(5), 5- 8.
- Gaut, B. (1993) Moral Pluralism. *Philosophical Papers*, 22 (1), 17-40.
- Geiger, S. M., Grossman, P., ve Schrader, U. (2019). Mindfulness And Sustainability: Correlation Or Causation? *Current Opinion in Psychology*, 28, 23–27.
- Geleceğini Kuran Genç Kadınlar, (2024). Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi. 03.10.2024 tarihinde <https://geleceginikurangenckadınlar.org/hakkimizda/> adresinden erişildi.
- Giddens, A. (1994). Modernliğin Sonuçları. E. Kuşdil (Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Giddens, A. ve Sutton, P.W. (2017). Essential Concepts in Sociology, ABD: Polity Press.
- Gilroy, P. (1993). The Back Atlantic: Modernity an Double Consciousness. London: Verso.
- Gleason, P. (2014). Kimliği Tanımlamak: Semantik Bir Tarih. F. Mollaer (Çev.). F. Mollaer (Ed.), *Kimlik Politikaları* içinde (s. 21- 52). Ankara: Doğu- Batı Yayınları.
- Gökberk, M. (1990). Felsefe Tarihi. (6. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Gökberk, M. (2010). Felsefe Tarihi. (20. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Göregenli, M. (2012). Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık. K. Çayır ve M. A. Ceyhan (Der.), *Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar* içinde (s. 17-28). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Grabham, E., Herman, D., Cooper, D. ve Krishnadas, J. (2009) Introduction. E. Grabham, D. Herman, D. Cooper ve J. Krishnadas (Ed.), *Intersectionality and Beyond: Law, Power, and the Politics of Location* içinde (s. 1-17). Oxon: Routledge-Cavendish.
- Graham, J., J. Haidt, S. Koleva, M. Motyl, R. Iyer, S. P. Wojcik ve P. H. Ditto (2013), Moral Foundations Theory: The Pragmatic Validity Of Moral Pluralism, *In Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 55-130. Academic Press.
- Gramsci, A. (2010) Madun Sınıfların Tarihi: Metodolojik Kriter. E. Yetişkin (Çev.). *Toplumbilim Postkolonyal Düşünce Özel Sayısı* 25, Bağlam Yayınları: İstanbul, 21-23.
- Greenwald, A. G., ve Krieger, L. H. (2006). Implicit Bias: Scientific Foundations. *California Law Review*, 94(4), 945- 967.
- Grossberg, L. Ve Nelson, C. (1988). Introduction: The Territory of Marxism, Nelson, C. ve Grossberg, L. (Ed.), *Marxism and the Interpretation of Culture* içinde (s. 1-16). London: Machillan Education.
- Grosz, E. (2020). Uçucu Bedenler: Bedensel Bir Feminizme Doğru. K. Güler (Çev.). İstanbul: NotaBene Yayınları.
- Grove, C., ve Hallowell, W. (1995). Developing Diversity Leadership. *Mosaics: SHRM Focuses On Workplace Diversity*, 1(5), 3–4.

- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations And Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (1993). Image And Substance: From Symbolic To Behavioral Relationships. *Public Relations Review*, 19, 121-139.
- Grunig, J. E. (2005). İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış. S. Görpe (Ed.), E. Özsayar (Çev.). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde (s. 11-39). İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E. (2008). Communication, Public Relations, And Effective Organizations: An Overview Of The Book. J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations And Communication Management* içinde (s. 1-28). New York: Routledge.
- Grunig, J. E. (2008). Conceptualizing Quantitative Research in Public Relations. B. Van Ruler, A. T. Vercic ve D. Vercic (Ed.), *Public Relations Metrics Research And Evaluation* içinde (s. 88-119). New York: Routledge.
- Grunig, J. E. ve Grunig, L.A. (2000). Research Methods for Environmental Scanning. *Jim and Louri Grunig's Research: A Supplement of Pr Reporter*, 7, 1- 4.
- Grunig, J. E. ve Grunig, L.A. (2011). Public Relations Excellence 2010. *Journal of Professional Communication*, 1(1), 41-54.
- Grunig, J. E. ve Huang, Y. (2000). From Organizational Effectiveness To Relationship Indicators: Antecedents Of Relationships, Public Relations Strategies And Relationship Outcomes. J. A. Ledingham ve S. D. Bruning, (Ed.), *Relationship Management: A Relational Approach To Public Relations* içinde (s. 23-54). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Grunig, J. E., Dozier, D. M., Ehling, W., Grunig, L. A., Repper, F., ve White, J. (1992). *Excellence in Public Relations And Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., ve Dozier, D. M. (2006). The Excellence Theory. C. H. Botan ve V. Hazelton (Ed.), *Public Relations Theory II* içinde (s. 21-62). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E., Grunig, L.A. ve Dozier, D. M. (2002). Excellent Public Relations And Effective Organizations: A Study Of Communication Management in Three Countries. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Grunig, J. E., ve Grunig, L. A. (1992). Models Of Public Relations And Communication. J.E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations And Communication Management*, içinde: 285-326. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Grunig, J. E., ve Grunig, L. A. (1996). Implications Of Symmetry For A Theory Of Ethics And Social Responsibility in Public Relations. *In Annual Meeting Of The International Communication Association*, Chicago, IL.
- Grunig, J. E., ve Grunig, L. A. (2008). Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, And Future. *In Public Relations Research: European And International Perspectives And Innovation* içinde (s. 327-347). Wiesbaden: Vs Verlag Für Sozialwissenschaften.
- Grunig, J. E., ve Hung, C. J. (2002). The Effect Of Relationships On Reputation And Reputation On Relationships: A Cognitive, Behavioral Study. *International Interdisciplinary Public Relations Research Conference*, Miami.
- Grunig, J. E., ve Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. ve Ehling, W. P. (1992). What Is An Effective Organization. J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations And Communication Management* içinde (s. 65-90). New York: Routledge.
- Grunig, L. A., Toth, E. L. ve Hon, L. C. (2001). *Women in Public Relations: How Gender Influences Practice*. New York: Guilford Press.
- Gupta, J., ve Vegelin, C. (2023). Inclusive Development, Leaving No One Behind, Justice And The Sustainable Development Goals. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 23(2), 115-121.
- Gül, İ. I. ve Karan, U. (2011). Ulusal ve Uluslararası Ayrımcılık Yasağı ve İlgili Kavramlar. G. Ayata ve B. Yeşiladali (Ed.), *Ayrımcılık Yasağı: Kavram, Hukuk, İzleme ve Belgeleme* içinde (s. 5-146). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Güler- Sevli, S. (2021). 2000'li Yılların Türkiye'sinde İktidar İlişkilerinin Dışında Kalmak: Yeni Bir Epikurosçuluk Mümkün Mü?. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 22-43.
- Güler, G. (2018). Antik Çağ Hümanizmi ile Rönesans Hümanizminin Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe- Yöntem- Analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürses, M. E. ve Şahin, S. (2019). Yeni Bir Kimlik Tanımından, Post- Kimliğin Alametifarikasına. N. Kocabay- Şener ve M.N. Erdem, (Ed.), *Post-lar Çağında İletişim* içinde (s. 561-580). İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Güven, S. (2015). Postmodern Kimliklerin Kurulumu. *Selçuk İletişim Dergisi*, 9 (1), 266-286.
- Güzelcik- Ural, E. (2006). Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları. İstanbul: Birsan Yayınevi.
- Habermas, J. (1984). The Theory of Communicative Action. Boston: Bacon Press.
- Habisch, A., M. Neureiter, ve R. Schmidpeter. (2008). Handbuch Corporate Citizenship (Handbook Corporate Citizenship). Heidelberg: Springer.
- Hadi, T. G. (2023). Çevresel, Sosyal, Ekonomik Sürdürülebilirlik ve Marka Aktivizmi: Türk Bankacılık Sektöründeki Uygulamaları. *Yeni Yüzyıl'da İletişim Çalışmaları*, 2(7), 21-43.
- Hâkimler ve Savcılar Kurulu (HSK) (t.y.). İnsan Hakları Beyannamesi 20.10.2023 tarihinde <https://www.hsk.gov.tr/Eklentiler/Dosyalar/9a3bfe74-cdc4-4ae4-b876-8cb1d7eeae05.pdf> adresinden erişildi.
- Hall, S. (1991). The Local and the Global: Globalization and Ethnicity. A. D. King (Der.). *Culture, Globalization and the World System* içinde (s. 19-39). New York: Mc Millan.
- Hall, S. (1995). Yeni Zamanların Anlamı. S. Hall ve M. Jacques. (Der.). *Yeni Zamanlar: 1990'larda Politikanın Değişen Çehresi* içinde (s. 105-124). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hamington, M. (2017). Integrating Care Ethics And Design Thinking. *Journal Of Business Ethics*, 155(1), 91-103.
- Hanlon, G. (2004). Institutional Forms And Organizational Structures: Homology, Trust And Reputational Capital in Professional Service Firms. *Organization*, 11, 187-210.
- Harlow, R. F. (1976). Building A Public Relations Definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34-42.
- Harrison, D. A., Price, K. H., ve Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time And The Effects Of Surface-And Deep-Level Diversity On Work Group Cohesion. *Academy Of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Harvey, D. (1997). Postmodernliğin Durumu. S. Savran (Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Hatch, M. J. (1997). Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford: Oxford University Press.
- Hatipler, M., ve Köksalan, N. (2019). Sosyal Politika Anlayışında Yükselen Bir Paradigma: Sürdürülebilir Tüketim. İ. Elagöz, G. Erdoğan, A. Gezer ve A. Yılmaz (Ed.), *Sosyal Bilimler Alanında Araştırma Makaleleri: 4* içinde (s. 171- 188). Ankara: Gece Akademisi.
- Hayles, N. K. (1999). How We Became Posthuman: Virtual Bodies in Cybernetics, Literature, And Informatics. Chicago: University of Chicago Press.
- Hayles, V. R. (2014). Communicating About Diversity and Inclusion. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* içinde (s. 55-90). ABD: Jossey-Bass.
- Hearn, J. ve Louvrier, J. (2015). Theories of Difference, Diversity, and Intersectionality. Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E., ve Mills, A. J., (Ed.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* içinde (s. 62-82). İngiltere: Oxford University Press.
- Heath, R. L. (1994). Management Of Corporate Communication: From Interpersonal Contacts To External Affairs. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Henderson, C., ve S. Harmeling. (2021). 7 Months after George Floyd's Death, Corporations Are Still "Diversity Washing" Instead of Making Actual Changes." Business Insider. 31.07. 2024 tarihinde <https://www.businessinsider.com/diversity-washing-greenwashing-george-floyd-corporations-black-lives-matter-2021-1> adresinden erişildi.
- Herbert, N. (2020). "Woke-Washing" a Brand: An Analysis of Socially Progressive Marketing by Nike on Twitter and the User Response to It. *Dissertation, University of Uppsala*.

- Heywood, A. (2013). Siyasi İdeolojiler: Bir Giriş. A. K. Bayram, Ö. Tüfekçi, H. İnaç, Ş. Akın ve B. Kalkan (Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Hilton, J.L. ve Hippel, W.V. (1996). Stereotypes. *Annual Reviews Inc*, 47, 237-271.
- Hodges, C. E. M. (2011). Public Relations in The Postmodern City: An Ethnographic Account of PR Occupational Culture in Mexico City. L. Edwards ve C. E. M. Hodges (Ed.), *Public Relations, Society and Culture: Theoretical and Empirical Explorations*, içinde (s. 33-46). London ve Newyork: Routledge.
- Hodgson, D. (2008). The New Professionals: Professionalisation And The Struggle For Occupational Control in The Field Of Project Management. Muzio, D., Ackroyd, S. And Chanlat, J. (Ed.), *Redirections in The Study Of Expert Labour: Medicine, Law And Management Consultancy* içinde (s. 217-234). Basingstoke, UK: Palgrave.
- Hoerdoerfer, P. (1993). Postmodernism, Humanism And Diversity, *Humanism Today*, 8, 91-94.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., ve White, K. M. (1995). A Tale Of Two Theories: A Critical Comparison Of Identity Theory With Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4), 255-269.
- Holbrook, V. R. (2000). Edward Said: Şarkiyatçılık, *Virgöl Dergisi*, 28, 6-10.
- Hollingsworth, K. (2024). The 1906 Atlanta Race Riot Aftermath: CSR in Action and Woke-washing. *Enterprise & Society*, 25(2), 313-328.
- Holtzhausen, D. R. (2002). Towards a Postmodern Research Agenda for Public Relations. *Public Relations Review*, 28, 251-64.
- Holtzhausen, D. R., Petersen, B. K., ve Tindall, N.T.J. (2003). Exploring The Myth Of The Symmetrical/ Asymmetrical Dichotomy: Public Relations Models in The New South Africa. *Journal Of Public Relations Research*, 15(4), 305-341.
- Holvino, E., Ferdman, B. M., ve Merrill-Sands, D. (2004). Creating And Sustaining Diversity And Inclusion in Organizations: Strategies And Approaches. M. S. Stockdale ve F. J. Crosby (Ed.), *The Psychology And Management Of Workplace Diversity* içinde (s. 245-276). Malden, MA: Blackwell.
- Hon, L. (1995). Toward a Feminist Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 7, 27-88.
- Hon, L. C., ve Brunner, B. (2000). Diversity Issues And Public Relations. *Journal Of Public Relations Research*, 12(4), 309-340.
- Horkheimer, M. (1986). Akıl Tutulması. (1. Basım). O. Koçak (Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Horkheimer, M. (1998). Akıl Tutulması. (4. Basım). M. G. Sökmen (Haz.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Horkheimer, M. ve Adorno, T. W. (2014). Aydınlanmanın Diyalektiği, N. Ülner ve E. Öztarhan Karadoğan (Çev.). İstanbul: Kabcacı Yayınevi.
- Hoskins, M. L. (2003). What Unites Us, What Divides Us? A Multicultural Agenda Within Child And Youth Care. *Child & Youth Care Forum*, 32(6), 319-356.
- Howard, V. (2021). Woke-Washing, the Glass Cliff and the Need for a Better Answer in Diversity Leadership. 31.07.2024 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/06/15/woke-washing-the-glass-cliff-and-the-need-for-a-better-answer-in-diversity-leadership/> adresinden erişildi.
- Huang, Y. H. (2007). A Revisit Of Symmetrical Communication From An International Perspective: Status, Effect, And Future Research Directions. E.L. Toth (Ed.), *The Future Of Excellence in Public Relations And Communication Management: Challenges For The Next Generation* içinde (s. 235-262). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hubbard, E. E. (2004). The Manager's Pocket Guide To Diversity Management. ABD: Hrd Press.
- Hung, C. J. (2004). Cultural Influence On Relationship Cultivation Strategies: Multinational Companies in China. *Journal Of Communication Management*, 8(3), 264-281.
- Hung, C. J. F. (2002). The Interplays Of Relationship Types, Relationship Cultivation, And Relationship Outcomes: How Multinational And Taiwanese Companies Practice Public Relations And Organization-Public Relationship Management in China. University Of Maryland, College Park.
- Hung, C. J. F. (2007). Toward The Theory Of Relationship Management in Public Relations: How To Cultivate Quality Relationships. E.L. Toth (Ed.), *The Future Of Excellence in Public Relations*

- And Communication Management: Challenges For The Next Generation* içinde (s. 443-476). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Huntington, S. P. (1965). Siyasal Gelişme ve Siyasal Bozulma, E. Özbudun (Çev.). *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 22 (1). 55-107.
- Huyssens, A. (1984). Mapping The Post-Modern. *New Gennan Critique*, 33, 5-52. JSTOR veritabanı. (Erişim Tarihi: 13.01.2023).
- Iacobucci, D., Gabriel, M. L., Schneider, M. J., ve Hamza, K. M. (2020). Marketing Research On Environmental Sustainability. Continuing To Broaden The Marketing Concept: Making The World A Better Place. *Review of Marketing Research*, 17, 261-292.
- International Labour Office (ILO), (2011). Social Protection Floors for Social Justice and a Fair Globalization, Geneva: ILO. Online. *International Labour Office*. 30.04.2024 tarihinde www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_160210.pdf adresinden erişildi.
- İnci, B., ve Ergen, A. (2019). Bilinçli Farkındalığın (Mindfulness) Sürdürülebilir Tüketim Bağlamında İncelenmesi. *PPAD Pazarlama Kongresi*, 546-567.
- İnsan Hakları Derneği (1999). İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi. *İnsan Hakları Derneği*. 13.05.2024 tarihinde <https://www.ihd.org.tr/insan-haklari-evrensel-beyannames/> adresinden erişildi.
- İpek, V. ve Oyman, Ç. (2021). Postkolonyal Teori ve Uluslararası İlişkiler. R. Gözen (Der.). *Uluslararası İlişkiler Teorileri* içinde (s. 405-441). İstanbul: İletişim Yayınları.
- İplikçi, A. (2017). Kolonyalizm ve Emperyalizm Üzerine Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(4), 1527-1540.
- İslamoğlu, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Jack, G. ve A. Lorbiecki (2007). National Identity, Globalization And The Discursive Construction Of Organizational Identity, *British Journal Of Management*, 18, 79– 94.
- Jackson, S. E., May, K. E., Whitney, K., Guzzo, R. A., ve Salas, E. (1995). Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams. R. Guzzo ve E. Salas (Ed.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* içinde (s. 204-261). Jossey-Bass.
- Jaeger, S. (2001). Discourse and Knowledge: Theoretical and Methodological Aspects of a Critical Discourse and Dispositive Analysis. Wodak, R. ve M. Meyer (Ed.), *Methods of Critical Discourse Analysis* içinde (s. 32-62). London: Sage.
- Jameson, F. (2011). Postmodernizm ya da Geç Kapitalizmin Kültürel Mantığı. N. Plümer, A. Gölcü (Çev.). Ankara: Nirengi Kitap.
- Jamieson, D., ve O'Mara, J. (1991). Managing Workforce 2000: Gaining The Diversity Advantage. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., ve Neale, M. A. (1999). Why Differences Make A Difference: A Field Study Of Diversity, Conflict And Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 741-763.
- Kadın İçin Teknoloji, (2018). Teknosa Kadın için Teknoloji Projesi 24.04.2024 tarihinde <https://www.kadinicinteknoloji.com/proje-hakkinda> adresinden erişildi.
- Kadioğlu, M. (1991). Hümanizm. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 23, 157-165.
- Kale, N. (1992). Hümanizm. *Ankara University Journal Of Faculty Of Educational Sciences*, 25 (2), 763-770.
- Kalev, A., E. Kelly ve F. Dobbin (2006). Best Practices Or Best Guesses? Assessing The Efficacy Of Corporate Affirmative Action And Diversity Policies, *American Sociological Review*, 71, 589–617.
- Kanter, R. M. (1977). Men and women of the Corporation. New York: Basic books.
- Karaduman, S. (2007). Medyatik Gerçeklikte Kimlik Temsilleri: Televizyon Haberlerinin Aktörleri Üzerine Düşünceleri, *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(4), 45-56.
- Karaduman, S. (2010). Modernizmden Postmodernizme Kimliğin Yapısal Dönüşümü. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2886-2899.
- Kasser, T. (2009). Psychological Need Satisfaction, Personal Well-Being, And Ecological Sustainability. *Ecopsychology*, 1(4), 175–180.
- Kaşıkırık, A. ve Taranç, G. (2022). Sinemada “Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Çok Kültürlülük” Rehberi Kitabı. İstanbul: Kadın Yönetmenler Derneği ve Küresel Eşitlik ve Kapsayıcılık Ağı Derneği.

- Kaya, A. (2002). Diaspora. Tübitak Sosyal Bilimler Ansiklopedisi. <https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/diaspora> (Erişim Tarihi: 21.02.2024).
- Kellner, D. (2001). Popüler Kültür ve Postmodern Kimlik İnşası. G. Seçkin (Çev.). *Doğu Batı Dergisi* 4(15), 195-226.
- Kelly, K. S. (1991). Fund Raising And Public Relations. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kenton, W. (2023). Relationship Management: Definition, Types, and Importance. *Investopedia*. 02.06.2024. tarihinde <https://www.investopedia.com/terms/r/relationship-management.asp> adresinden erişildi.
- Kılıç, S. (2015). Lyotard: Fark ve Çokluğun Anlatısı Postmodernite. *Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 3, 106-37.
- Kim, H. S. (2005). Organizational Structure And Internal Communication As Antecedents Of Employee-Organization Relationships In The Context Of Organizational Justice: A Multilevel Analysis. *Doctoral Dissertation, University Of Maryland*.
- Kim, H. S. (2007). A Multilevel Study Of Antecedents And A Mediator Of Employee-Organization Relationships. *Journal Of Public Relations Research*, 19(2), 167-197.
- Kim, J. N., Hung-Baesecke, C. J. F., Yang, S. U., ve Grunig, J. E. (2013). A Strategic Management Approach To Reputation, Relationships, And Publics: The Research Heritage Of The Excellence Theory. *The Handbook Of Communication And Corporate Reputation*, 197-212.
- Kim, J.-N. (2006). Communicant Activeness, Cognitive Entrepreneurship, And A Situational Theory Of Problem Solving. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities And Social Sciences*, 67, (6-A).
- Kiraz, S., ve Kestel, S. (2017). Kadınların Madun Sorunsalı ve Bir Alternatif Olarak Yeni Medyada Dijital Aktivizm: Change. Org. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi| Istanbul University Faculty Of Communication Journal*, (53), 139-163.
- Kirby, E. L. ve L. M. Harter (2003). Speaking The Language Of The Bottom Line: The Metaphor Of "Managing Diversity", *Journal Of Business Communication*, 40, 28-49.
- Kirchner, K. (2001). Integrierte Unternehmenskommunikation: Theoretische Und Empirische Bestandsaufnahme Und Eine Analyse Amerikanischer Grossunternehmen.
- Knights, D. (1992). Changing Spaces: The Disruptive Impact Of A New Epistemological Location For The Study Of Management. *Academy Of Management Review*, 17(3), 514-536.
- Knights, D., ve Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, And Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2), 251-273.
- Koç Holding (2021). Geleceğe. Birlikte Ortaklık Stratejisi 23. 03. 2024 tarihinde <https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/05surdurulebilirlik/politikalar/gelecege-birlikte-stratejisi.pdf>. Adresinden erişildi.
- Koç Holding (2021). İnsan için. Birlikte 23.03.2024 tarihinde <https://www.koc.com.tr/surdurulebilirlik/insan-icin-birlikte> adresinden erişildi.
- Koç Holding (2021). Toplum için. Birlikte 23.03.2024 tarihinde <https://www.koc.com.tr/surdurulebilirlik/toplum-icin-birlikte> adresinden erişildi.
- Koç Holding, (2023). Koç Topluluğu Sürdürülebilirlik Raporu 2022. 14.04. 2023 tarihinde <https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/05surdurulebilirlik/raporlar/koc-grup-surdurulebilirlik-raporu-2022.pdf> adresinden erişildi.
- Kohn, M. ve Reddy, K. (2006). Colonialism. E. N. Zalta ve U. Nodelman (Ed.), *Stanford Encyclopedia of Philosophy* içinde (s. 1-27). Oxford: Oxford Press. (Bahar 2023 Baskısı) 11.04.2023 tarihinde <https://plato.stanford.edu/archives/spr2023/entries/colonialism> adresinden erişildi.
- Korkmaz, L. (2017). Tutumlarımızın Ne Kadar Farkındayız? Örtük Tutumlar ve Örtük Ölçüm Yöntemleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 20 (40), 109-127.
- Krefting, L. A., Kirby, S. L., ve Krzystofiak, F. J. (1997). Managing Diversity as a Proxy For Requisite Variety: Risks in Identity-Conscious Inclusion And Pressures To Conform. *Journal Of Management Inquiry*, 6(4), 376-389.
- Kumar, K. (1999). Sanayi Sonrası Toplumdan Postmodern Topluma: Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları. Ankara: Dost Kitabevi.

- Kurtuldu, Ö. R., ve Poyraz, E. (2022). Mükemmel Halkla İlişkiler Bağlamında Kültürlerarası İletişim Stratejilerinin Uygulanması ve Yerel Yönetimler Açısından Önemi. *Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 159-175.
- Kyriakidou, O. (2015). Sociological And Psychological Perspektive On Diversity. J. Syed ve M. Özbilgin (Ed.), *Managing Diversity And Inclusion: An International Perspective* içinde (s. 11-13). London: Sage.
- Laçiner, Ö. (1998). Bir Aydınlanma ve Aydın Hareketi Olarak '68. *Birikim Dergisi*, 109, 17-25.
- Lammi, M., ve Becker, K. (2013). Engineering Design Thinking. *Journal Of Technology Education*, 24(2), 55-77.
- Langer, E. J. (2014). Mindfulness Forward And Back. *The Wiley Blackwell Handbook Of Mindfulness*, 1, 7-20.
- Langer, E. J., ve Moldoveanu, M. (2000). The Construct Of Mindfulness. *Journal Of Social Issues*, 56(1), 1-9.
- Lariscy, R., Cameron, G., Ve Sweep, D. (1994). Women In Higher Education Public Relations: An Inkling Of Change? *Journal Of Public Relations Research*, 6(2), 125-140.
- Larkey, L. K. (1996). The Development And Validation Of The Workforce Diversity Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 9, 296-337.
- Lash, S. and Urry, J. (1994) *Economies of Signs and Space*. London: Sage.
- Laurie, M. (1997). Managing A Diverse Workforce in A Changing Corporate Environment. C. L. Caywook (Ed.), *The Handbook Of Strategic Public Relations And Integrated Communications* içinde (s. 231-244). New York: McGraw-Hill.
- Leary, M. R., ve Downs, D. L. (1995). Interpersonal Functions Of The Self-Esteem Motive: The Self-Esteem System As A Sociometer. M. H. Kernis (Ed.), *Efficacy, Agency, And Self-Esteem*, (s. 123-144). Plenum Press.
- Ledingham, J. A. (1998). Relationship Management in Public Relations: Dimensions Of An Organization-Public Relationship. *Public Relations Review*, 24 (1), 55-66.
- Ledingham, J. A., ve Bruning, S. D. (1998). Relationship Management in Public Relations: Dimensions Of An Organization-Public Relationship. *Public Relations Review*, 24 (1), 55-65.
- Lee, E., Edwards, S. M. ve Ferle, C. L. (2014). Dual Attitudes Toward The Model's Race in Advertising. *Journal Of Black Studies*, 45(6), 479-506.
- Liff, S. (1997). Two Routes To Managing Diversity: Individual Differences or Social Group Characteristics. *Employee Relations* 19, 11-26.
- Lindgreen, A., ve V. Swaen. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 1-7.
- Lindsley, S. L. ve Braithwaite, C. A. (1996). You Should "Wear a Mask": Facework Norms in Cultural and Intercultural Conflict in Maquiladoras, *International Journal of Intercultural Relations*. 20(2), 199-225.
- Lloyd, G. (1996). *Routledge Philosophy GuideBook to Spinoza and the Ethics*. London And New York: Routledge.
- Loomba, A. (2000). Kolonyalizm- PostKolonyalizm. M. Küçük (Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- LSEG Data & Analytics (2023). Environmental, Social And Governance Scores From LSEG. 04.05.2024 tarihinde https://www.lseg.com/content/dam/data-analytics/en_us/documents/methodology/lseg-esg-scores-methodology.pdf?esg=MUENCHENER+RUECKVER+AG-REG adresinden erişildi.
- Lykke, N. (2010). *Feminist Studies A Guide to Intersectional Theory, Methodology and Writing*. New York: Routledge Taylor&Francis Group.
- Lyotard, J. F. (2013). Postmodern Durum. İ. Birkan (Çev.). Ankara: Bilgesu Yayınları.
- Lyotard, J.F., Habermas, J. ve Jameson, F. (1994). Postmodernizm. N. Zeka (Der.). İstanbul: Kıyı Yayınları.
- Mackey, S. (2011). Pragmatism, Semiotics And Sacred Truth. L. Edwards ve C. E. M. Hodges (Ed.), *Public Relations, Society and Culture: Theoretical and Empirical Explorations*, içinde (s. 105-117). London ve Newyork: Routledge.

- Mahalingam, R. (2017). Essentialism and Cultural Narratives: A Social-Marginality Perspective. A. J. Fuligni, (Ed.), *Contesting Stereotypes And Creating Identities: Social Categories, Social Identities, And Educational Participation* içinde (s. 42-65). New York: Russell Sage Foundation.
- Majors, G., ve Sinclair, M. J. (1995). Measuring The Success Of Diversity Programs. Report Available From Society For Human Resource Management, North Washington Street, Alexandria.
- Malik, K. (1997). The Mirror Of Race: Postmodernizm And The Celebration Of Difference. E. M. Wood ve J. B. Foster, (Der.), *In Defense Of History: Marxism And The Postmodern Agenda* içinde (s. 112-133). NYC: Monthly Review Press.
- Mannix, E., ve Neale, M. A. (2005). What Differences Make A Difference? The Promise And Reality Of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in The Public Interest*, 6(2), 31-55.
- MAXQDA (2022). 03.08.2024 tarihinde <https://www.maxqda.com/tr> adresinden erişildi.
- McFall, L. (2002). Who Were the Old Cultural Intermediaries?: An Historical Review of Advertising Producers, *Cultural Studies*, 16(4). 532- 552.
- McKie, D. ve Munshi, D. (2007). Reconfiguring Public Relations: Ecology, Equity and Enterprise. Oxon: Routledge.
- McVittie, C., A. McKinlay ve S. Widdicombe (2008). Organizational Knowledge And Discourse Of Diversity in Employment, *Journal Of Organizational Change Management*, 21, 348–366.
- Mignolo, W.D. (1995). The Darker Side of the Renaissance: Literacy, Territoriality, and Colonization. Michigan: University of Michigan Press'dan aktaran Bhambra, G. K. (2007). Rethinking Modernity: Postcolonialism And The Sociological Imagination, New York: Palgrave Macmillan.
- Miller, F. A. (1998). Strategic Culture Change: The Door To Achieving High Performance And Inclusion. *Public Personnel Management*, 27, 151-160.
- Miller, P. ve Rose, N. (1990). Governing Economic Life. *Economy And Society*, 19, 1–31.
- Milliken, F. J. ve Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding The Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21, 402–433.
- Moggach, D. ve De Ridder, W. (2013). Hegelianism in Restoration Prussia, 1841–1848: Freedom, Humanism and Anti-Humanism in Young Hegelian Thought. Lisa Herzog (Ed.), *Hegel's Thought in Europe* içinde (s. 71-87). UK: Palgrave Macmillan. U. Sevdî (Çev.). *Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar* 15 (2), 66-90.
- Mor Barak, M. E. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach To Diversity Management. *Social Work*, 45(4), 339-353.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is The Key to Diversity Management, But What is Inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, 39(2), 83-88.
- Mor Barak, M. E. M. (2016). Managing Diversity: Toward A Globally Inclusive Workplace (2. Basım). New York: Sage Publications.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., ve Brimhall, K. C. (2016). The Promise Of Diversity Management For Climate Of Inclusion: A State-Of-The-Art Review And Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Mor Barak, M. E., ve Cherin, D. A. (1998). A Tool To Expand Organizational Understanding Of Workforce Diversity: Exploring A Measure Of Inclusion-Exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47–64.
- Mor Barak, M.E., ve Travis, D. (2009). Diversity And Organizational Performance. Y. Hasnfeld (Ed.), *Human Services As Complex Organizations (2. Basım)* içinde (s. 341–378). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25: 706–725.
- Morukian, M. (2022). Diversity, Equity, And Inclusion For Trainers: Fostering DEI in The Workplace. Association for Talent Development.
- Munshi, D. ve Kurian, P. (2005). Imperializing Spin Cycles: A Postcolonial Look At Public Relations, Greenwashing, And The Separation Of Publics. *Public Relations Review*, 31, 513–520.
- Munshi, D. ve McKie, D. (2001). Different Bodies of Knowledge: Diversity and Diversification in Public Relations, *Australian Journal of Communication*, 28(3), 11–22.

- Muşmal, H. ve Gürbüz, İ. (2018), Doküman İncelemesi. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber*, Ş. Aslan (Ed.), içinde: 217-243. Konya: Eğitim Yayınevi Yayınları.
- Mutman, M. (2010). Post-kolonyalizm: Ölü Bir Disiplinin Hatıra Defteri. *Toplumbilim*, 25, 117-126.
- Nandy, A. (1983). *The Intimate Enemy: Loss and Recovery of Self under Colonialism*. New Delhi: Oxford University Press.
- Nar, M. Ş. (2019). Kültürel Kimlik Sorunsalı: Görecelik Mi Evrenselcilik Mi? Yoksa Uzlaş mı?. *Antropoloji Dergisi*, 37, 72-80.
- Nasdaq (2019). ESG Reporting Guide 2.0. 23.04.2023 tarihinde https://www.lseg.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/refinitiv-esg-scores-methodology.pdf adresinden erişildi.
- Nayar, P. K. (2013). *Posthumanism Polity*. Bridge Street: Polity Press.
- Negus, K. (2002). The Work Of Cultural Intermediaries And The Enduring Distance Between Production And Consumption, *Cultural Studies*, 16(4), 501–515.
- Nicholson, S. ve Sullivan-Colgazier, C. (2020). Model Policies And Considerations For A Diverse, Equitable, Inclusive And Respectful Work Environment. DEI Policy Committee, 1-6 07.09.2024 tarihinde <https://ofm.wa.gov/sites/default/files/public/shr/Diversity/SubCommit/Model%20Policies%20and%20Considerations%20for%20DEIRWE.pdf> adresinden erişildi.
- Nickel, J. (1987). *Making Sense of Human Rights: Philosophical Reflections on the Universal Declaration of Human Rights* Berkeley. California: University of California Press.
- Nickerson, C. (2022). “Cultural Relativism”. <https://www.simplypsychology.org/Cultural-Relativism.html> (Erişim Tarihi: 20.01.2023).
- Nicolini, D. (2013). Introduction. D. Nicolini (Ed.), *Practice Theory, Work, & Organization* içinde (s.1-22). Oxford: Oxford University Press.
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits Of Climate For Inclusion For Gender-Diverse Groups. *Academy Of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nixon, S. ve Du Gay, P. (2002). Who Needs Cultural Intermediaries?, *Cultural Studies*, 16(4), 495–500.
- Nkomo, S. (1992). The Emperor Has No Clothes: Rewriting Race into Organizations, *Academy Of Management Review*, 17, 487–513.
- Nolte, L. W. (1979). *Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelines. Concepts and Integrations* (2. Basım). Nueva York: Pergamon.
- Noon, M. (2007). The Fatal Flaws Of Diversity And The Business Case For Ethnic Minorities. *Work, Employment And Society*, 21, 773–784.
- O’Neil, J. (2003). An Analysis Of The Relationships Among Structure, Influence, And Gender: Helping To Build A Feminist Theory Of Public Relations. *Journal Of Public Relations Research*, 15(2), 151-179.
- O’Mara, J., ve Richter, A. (2017). Global Diversity And Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World. 22.08.2024 tarihinde <https://qedconsulting.com/images/GDIB-V.090517-4.5MB.pdf> adresinden erişildi.
- Odabaşı, Y. (2017). *Postmodern Pazarlama*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Odabaşı, Y. (2021). *Postmodern Pazarlamayı Anlamak: Değişimler, Yönelimler, Esintiler*. İstanbul: TheKitap Yayınları.
- Oğuz, B. (2023). Sürdürülebilir ve Adil Bir İş Yaşamının Anahtarları: Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, *Popüler Yönetim Dergisi (Peryön)*, 104, 17.
- Okay, A. ve Okay A. (2007). *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul Der Yayınları.
- Olbermann, Z., Schrand, H. ve Schramm, H. (2024). You Are So Much Like Me—You Just Have to Tell the Truth: Impact of User-Influencer Similarity on Parasocial Interactions in the Perception of Diversity Washing in Advertising. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*. 45 (2), 1-15.
- Onions, C. T., (1964). *The Shorter Oxford English Dictionary*, Oxford: Clarendon Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *A Territorial Approach To The Sustainable Development Goals*. Paris: OECD Publications Centre.
- Ortner, S. (1984). Theory in Anthropology Since The Sixties. *Comparative Studies in Society and History*, 26(1), 126–166.

- Otaye- Ebede, L. ve Akobo, L. (2022). Sosyolojik ve Psikolojik Bakış Açısıyla Farklılıklar. O. Sürgevil Dalkılıç ve B. Kurt Yılmaz (Ed.), *Farklılıkların Yönetimi ve Kapsayıcılık: Uluslararası Yaklaşım* içinde (s. 15-41). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Owens, T. J. (2006). Self and Identity. J. Delamater, (Ed.), *Handbook of Social Psychology. Handbooks of Sociology and Social Research* içinde (s. 205-232). Boston : Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-36921-X_9
- Oxford English Dictionary (2023). “Diversity” maddesi. 16.10.2023 tarihinde <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=diversity> adresinden erişildi.
- Oxford English Dictionary (2023). “Identity” maddesi. 16.10.2023 tarihinde <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=identity> adresinden erişildi.
- Özatalay, C. ve Doğuç, S. (2018). Türkiye’de Ayrımcılık Algısı, Türleri, Failleri, Boyutları. *Eşit Haklar İçin İzleme Derneği*, 80, 2-76.
- Özaydın, Ö. (2011). Modernliğin Akılcılık ve Evrenselcilik İddialarının Felsefi Kökeni. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 74- 83.
- Özbilgin, M. F. (2019). Global Diversity Management. M. F. Özbilgin, F. Bartels-Ellis ve P.Gibbs (Ed.), *Global Diversity Management A Fusion of Ideas, Stories and Practice*, içinde (s. 21-40). Switzerland: Springer.
- Özbilgin, M. ve Erbil, C. (2019). Yönetim Çalışmaları Alanındaki Kısır Yöntem ve Yaklaşım İkiliklerini Dışaçekimsel ve Geçmişsel Yaklaşımlar ve Eleştirel Gerçekçilikle Yöntem Yelpazesine Dönüştürmek. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 3(1), 1-24.
- Özbilgin, M. ve Erbil, C. (2022). Çeşitlilik: Disiplinlerarası Bir Bakış. V. Tanrıverdi ve S. Ercan (Ed.), *Sosyal Psikolojide Çeşitlilik* içinde (s. 1-24). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özdolanbay, O. (2021). Devlet Kuirliğimizi Emanet Etmeli Miyiz? Posthüman Kuir Bakış Açısından Bir Hümanizm Eleştirisi. *Pasajlar: Sosyal Bilimler Dergisi*, 7. 171- 198.
- Özekmekçi, İ. (2022). Revizyonizm. <https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/revizyonizm> Erişim Tarihi: 11.02.2024.
- Özensel, E. (2020). Farklılıkların Birarada Yaşamasında Bir Sorun Alanı Olarak Ötekinin Ötekileştirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 43, 369-378.
- Özer, M. H. (2012). Antropolojinin Dört Temel Teması: Evrenselcilik, Bütüncülük, Bütünleşme, Kültürel Görecelik. <http://www.İnsanbilimi.Com/2012/03/Antropolojinin-Dort-Temel-Temas.html> (Erişim Tarihi: 20.01.2023).
- Özkazanç, A. (2020). Bir Musibet: Yeni Türkiye’de Erillik, Şiddet ve Feminist Siyaset. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Özlem, D. (2002). Evrenselcilik, İnsan Hakları ve Liberalizm Üstüne. *Hukuka Felsefi ve Sosyolojik Bakışlar Sempozyumu*, içinde (s 54-61). İstanbul Barosu, İstanbul: 6-7 Eylül 2002.
- Özmen, E. (2022). Sol Üzerine. *Birikim Dergisi*, <https://birikimdergisi.com/haftalik/11101/sol-uzerine-6> (Erişim Tarihi: 05.03.2024).
- Öztürk, E. (2018). Türkiye ve Fransa’da 1968: Fransa’daki Mayıs Ayaklanmasını Başlatan Öğrenci Hareketinden Farklı Yönleriyle Türkiye’de Sosyalist Öğrenci Hareketi. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(34), 371-415.
- Özyurt, C. (2017). Küreselleşme Sürecinde: Kimlik ve Farklılaşma. İstanbul: Açılım Kitap.
- Paker, M. (2012). Psikolojik Açidan Önyargı ve Ayrımcılık. K. Çayır, M. A. Ceyhan (Der.), *Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar* içinde (s. 41-52). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Pekel, A. (2019). İnsan Haklarının Evrensellliği ve Kültürel Görecelik. *Liberal Düşünce Dergisi*, 24 (96), 111-118.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. ve Xin, K. R. (1999). Exploring The Black Box: An Analysis Of Work Group Diversity, Conflict And Performance. *Administ. Sci. Quart.*, 44 (1), 1–28.
- Peltekoğlu, F. (2018). Halkla İlişkiler Nedir? İstanbul: Beta Yayınları.
- Pereira, M. C. ve Coelho, F. (2018). Mindfulness, Money Attitudes, and Credit. *Journal of Consumer Affairs*, 53, 1-31.
- Perloff, R. M. (1993). The Dynamics of Persuasion. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pettigrew, T. (1982). Prejudice. Cambridge, MA: Belknap Press aktaran Mannix, E., ve Neale, M. A. (2005). What Differences Make A Difference? The Promise And Reality Of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in The Public Interest*, 6(2), 31-55.

- Phillips, A. (2010). *Gender And Culture*. Cambridge: Polity Press.
- Phoenix, A. A. (2006). Interrogating Intersectionality: Productive Ways Of Theorising Multiple Positioning. *Kvinder Køn & Forskning*, 2 (3), 21-30.
- Place, K. R., ve Vardeman-Winter, J. (2018). Where Are The Women? An Examination Of Research On Women And Leadership in Public Relations. *Public Relations Review*, 44(1), 165-173.
- Pless, N., ve Maak, T. (2004). Building An Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes And Practice. *Journal Of Business Ethics*, 54, 129-147.
- Plowman, K. D. (2007). Public Relations, Conflict Resolution, And Mediation. E.L. Toth (Ed.), *The Future Of Excellence in Public Relations And Communication Management: Challenges For The Next Generation* içinde (s. 85-102). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Point, S., ve Singh, V. (2003). Defining And Dimensionalising Diversity: Evidence From Corporate Websites Across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761.
- Pompper, D. (2004). Linking Ethnic Diversity And Two-Way Symmetry: Modeling Female African American Practitioners' Roles. *Journal Of Public Relations Research*, 16(3), 269-299.
- Pompper, D. (2005). "Difference" in Public Relations Research: A Case For Introducing Critical Race Theory. *Journal Of Public Relations Research*, 17(2), 139-169.
- Pope, S., ve A. Wæraas. (2016). CSR-Washing Is Rare: A Conceptual Framework, Literature, Review, Critique. *Journal of Business Ethics*, 137 (1), 173-193.
- Portney, K. E. (2015). *Sustainability*. England: MIT Press.
- Přibáň, J. (2007). Introduction: Theorizing Liquid Modernity and Its Legal. J. Přibáň (Ed.), *Liquid Society and its Law* içinde (s. 1- 16). ABD: Context Routledge.
- Puffer, S. M. (2004). Introduction: Rosabeth Moss Kanter's Men And Women Of The Corporation And The Change Masters. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 92-95.
- Rabinow, P. (1984). Introduction. P. Rabinow (Ed.), *The Foucault Reader* içinde (s. 3-30). New York: Pantheon Books.
- Radford, G. (2011). Public Relations in a Postmodern World, *PR Inquiry*, 1 (1), 49-67.
- Ramasubramanian, S. ve Murphy, C. J. (2014). Jane Sell Experimental Studies Of Media Stereotyping Effects. M. Webster, (Ed.), *Laboratory Experiments in The Social Sciences*, içinde (s. 385-402). ABD: Academic Press.
- Ransford, H. E. (1980). The Prediction Of Social Behavior And Attitudes. V. Jeffries, ve H. Ransford (Ed.), *Social Stratification: A Multiple Hierarchy Approach* (s. 265-295). Boston: Allyn & Bacon.
- Ravazzani, S. (2006). Communicating For Diversity, With Diversity, in Diversity, Main Implications And Summary Of The Contents. Institute For Public Relations. *Instituteforpr*. 01.10.2024 tarihinde http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Ravazzani_Diversity_Summit.pdf adresinden erişildi.
- Reckwitz, A. (2002). Toward A Theory Of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Refinitiv, (2021). Marketing Quick Reference. 23.04.2023 tarihinde https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/quick-reference-guides/esg-data-in-eikon-march-2021.pdf adresinden erişildi.
- ReVelle, C. M. (1995). Relationship Of Race And Ethnicity To The Predictors Of Communication Behavior Of Employees And Managers And To The Nature Of Employee Publics in A Physical Plant. *Unpublished Master's Thesis*, University Of Maryland, College Park.
- Rhee, Y. (2004). The Employee-Public-Organization Chain in Relationship Management: A Case Study Of A Government Organization Doktora Tezi. College Park/ University Of Maryland.
- Rhee, Y. (2007). Interpersonal Communication As An Element Of Symmetrical Public Relations: A Case Study. E.L. Toth (Ed.), *The Future Of Excellence in Public Relations And Communication Management: Challenges For The Next Generation* içinde (s. 103-117). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Richard, O. C. (2000). Racial Diversity, Business Strategy and Firm Performance: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164- 77.
- Rishi, P., BK, P., Gupta, S., ve Sinha, S. (2023). Mindfulness and Diversity Acceptance as Indicators of Frugality-Linked Sustainability Behaviour During COVID-19: Mediating Role of Happiness. *Journal Of Human Values*, 29(2), 137-152.

- Ritzer, G. (2000). Büyüsü Bozulmuş Dünyayı Büyülemek. Ş. S. Kaya (Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling The Meanings Of Diversity And Inclusion in Organizations. *Group and Organizational Management*, 31 (2), 212-236.
- Robinson, G., ve Dechant, K. (1997). Building A Business Case For Diversity. *Academy Of Management Perspectives*, 11(3), 21-31.
- Roper, J. (2005). Symmetrical Communication: Excellent Public Relations Or A Strategy Of Hegemony? *Public Relations Review*, 17, 69-86.
- Rosenberg, E. L. (2004). Mindfulness and Consumerism. T. Kasser ve A. D. Kanner (Eds.), *Psychology and The Culture of Consumption* içinde (s. 107- 125). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Roth, S. (2021). Intersectionality And Coalitions in Social Movement Research—A Survey and Outlook. *Sociology Compass*, 5(7), 1-16.
- Rummens, J. (1993). Personal Identity and Social Structure in Sint Maarten/Saint Martin: A Plural Identities Approach. *Unpublished Thesis Dissertation*, York University/ Toronto.
- Sabancı Holding (2024). Kadınların İş Gücüne Katılımı 03.10.2024 tarihinde <https://www.sabanci.com.tr/sosyal-sorumluluk/sabanci-cumhuriyet-seferberligi/kadinlarin-is-gucune-katilimi> adresinden erişildi.
- Sabancı Holding, (2013). İş'te Eşitlik Bildirgesi. 04.10.2024 tarihinde <https://yatirimciiliskileri.sabanci.com.tr/surdurulebilirlik/detay/Iste-Esitlik-Bildirgesi/623/2940/0> adresinden erişildi.
- Sabancı Holding, (2023a). Sabancı Topluluğu Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği 04.04.2024 tarihinde <https://yatirimciiliskileri.sabanci.com.tr/images/pdf/Sabanci-Toplulugu-Esitlik-Cesitlilik-ve-Kapsayicilik-Yonetmeliği-ID3862.pdf> adresinden erişildi.
- Sabancı Holding, (2023b). Sürdürülebilir Geleceğin Sabancı'sı: 2022 Sürdürülebilirlik Raporu 01.04.2024 tarihinde <https://yatirimciiliskileri.sabanci.com.tr/images/pdf/sabanci-holding-2022-surdurulebilirlik-raporu.pdf> adresinden erişildi.
- Said, E. W. (1978). Orientalism. New York: Pantheon Books.
- Said, E. W. (2003). Orientalism: Western Conceptions of the Orient. İngiltere: Penguin Books.
- Sajjad, A. ve Shahbaz W. (2020). Mindfulness and Social Sustainability: An Integrative Review. *Social Indicators Research*, 150(1), 73-94.
- Sallan, S. ve Boybeyi, S. (1994). Postmodernizm- Modernizm İkilemi. *Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 15, 313- 323.
- Sanclemente-Téllez, J. C. (2017). Marketing And Corporate Social Responsibility. Moving Between Broadening The Concept Of Marketing And Social Factors As A Marketing Strategy. *Spanish Journal Of Marketing*, 21(1), 2-25.
- Sartre, J.S. (2005). Varoluşçuluk. A. Bezirci (Çev.). İstanbul: Say Yayınları.
- Sarup, M. (1993). An Introductory Guide To Post-Structuralism And Postmodernism. London: Pearson Education.
- Sawant, S. B. (2012). Postcolonial Theory: Meaning and Significance. *Proceedings of National Seminar on Postmodern Literary Theory and Literature*, 27 (28), 120-197.
- Sayar, K. (2002). Sömürgeciliğin Karşısında Psikiyatr: Frantz Fanon. *Yeni Symposium*, 40 (4), 140-150.
- Schein, V.E. ve Mueller, R. (1992) Sex Role Stereotyping And Requisite Management Characteristics: A Cross-Cultural Look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.
- Scott, W. R. (1981). Organizations: National, Natural And Open Systems. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Serini, S. A., Toth, E. L., Wright, D., ve Emig, A. (1998). Power, Gender, And Public Relations; Sexual Harassment As A Threat To The Practice. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 193-218.
- Sha, B. L. (2006). Cultural Identity in The Segmentation Of Publics: An Emerging Theory Of Intercultural Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 18(1), 45-65.
- Sha, B.L. (1995). Intercultural Public Relations Exploring Cultural Identity As A Means Of Segmenting Publics. *Unpublished Master's Thesis*, University Of Marland, College Park.

- Sha, B.L. ve Ford, R. L. (2007). Redefining ‘Requisite Variety’: The Challenge of Multiple Diversities for the Future of Public Relations Excellence. E. Toth (Ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation* içinde (s. 381-398). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Shields, S. (2008). Gender: An Intersectionality Perspective. *Sex Roles*, 59, 301–311.
- Shockley- Zabalak, P. S. (2015). Fundamentals Of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values. Pearson. ABD: Pearson Education, Inc.
- Shohat, E. (1992). Notes on the “Post-Colonial”. *Social Text*, (31/32), 99-113.
- Shome, R. ve Hegde, R. S. (2002). Postcolonial Approaches To Communication: Charting The terrain, Engaging The Intersections. *Communication Theory*, 12(3). 249-270.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., ve Singh, G. (2011). Inclusion And Diversity in Work Groups: A Review And Model For Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Shuman, A. (2005). Other People’s Stories: Entitlement Claims And The Critique Of Empathy. ABD: University Of Illinois Press.
- Simpson, B. (2009) Pragmatism, Mead and the Practice Turn. *Organization Studies*, 30 12,1329–47.
- Smith Maguire, J. (2008). The Personal is Professional: Personal Trainers as a Case Study of Cultural Intermediaries, *International Journal of Cultural Studies*, 11(2), 203–21.
- Smith, B. H. (2019). Kadın Çalışmaları: Temeller. Ö. Çakmak (Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Soar, M. (2002). The First Things First Manifesto and the Question of Culture Jamming: Towards a Cultural Economy of Graphic Design and Advertising, *Cultural Studies*, 16(4), 570-592.
- Sönmez- Selçuk, S. (2012). Postmodern Dönemde Farklılığın Kutsanması ve Toplumun Parçacılaşırılması: “Öteki” ve “Ötekileştirme”, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 15(2). 77-99.
- Spivak, G. C. (2010). Can The Subaltern Speak? Revised Edition, From The “History” Chapter Of Critique Of Postcolonial Reason. R. C. Morris (Ed.), *Can The Subaltern Speak Reflections On The History Of An Idea* içinde (s. 21- 80). New York: Columbia University Press.
- Sriramesh, K., Moghan, S. ve Wei D. L. K. (2007). The Situational Theory Of Publics in A Different Cultural Setting: Consumer Publics in Singapore. *Journal Of Public Relations Research*, 19 (4), 307-332.
- Stake, R. E. (1995). The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stein, M. L. (1997). New Diversity Speakers Denounce “Knee-Jerk Diversity,” Call For Balanced News Content: Dealing With Those Passed Over. *Editor & Publisher*, 24, 24–26.
- Steinmetz, G. (2005). Return to Empire: The New U.S. Imperialism in Comparative Historical Perspective, *Sociological Theory*, 23(4), 339–367.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., ve Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking The Benefits Of Diversity: All-Inclusive Multiculturalism And Positive Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116–133.
- Stirner, M. (2013). Biricik ve Mülkiyeti. S. T. Noyan (Çev.). İstanbul: Kaos Yayınları.
- Summak, E. (2024). Kültürel Semboller ve Halkla ilişkiler: Yerel ve Küresel Yaklaşımlar. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(35), 191-209.
- Sung, M.-J (2007). Toward A Model Of Strategic Management Of Public Relations: Scenario Building From A Public Relations Perspective. E.L. Toth (Ed.), *The future of excellence in Public and Communication Management: Challenges fort he Next Generation* içinde (s. 173- 198). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sustam, E. (2010). Postkolonyalizmden Biyopolitiğe: Temsilin Krizinden Güvensizlik Toplumuna Mı?, *Toplumbilim Postkolonyal Düşünce Özel Sayısı*, 25, 129-140. Bağlam Yayınları.
- Suveren, Y. (2022). Bilinçsiz Önyargı: Tanımı ve Önemi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 14(3), 414-426.
- Sürgevil- Dalkılıç, O. (2022). Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şafak, Z. (2014). An Outlook On Postcolonialism Through The Ethos Of Orientalism By Edward Said. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 355-367.
- Şafak, Z. (2014). An Outlook On Postcolonialism Through The Ethos Of Orientalism By Edward Said. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 355-367.

- Şimşek, M. E. (2014). Moderniteden Postmoderniteye Uzanan Bir Köprü: Zygmunt Bauman. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Şişli, F. (2019). Post- Kolonyalizm: Kolonyalizmin Efendileri: Toparlanın Gitmiyoruz!" N. Kocabay-Şener ve M.N. Erdem, (Ed.), *Post-lar Çağında İletişim* içinde (s. 325- 340). İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Tajfel, H. ve Turner, J.C. (1986) The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. Worchel, S. ve Austin, W.G. (Ed.), *Psychology of Intergroup Relation*, içinde (s. 7-24). Chicago: Hall Publishers.
- Taket, A., Crisp, B.R., Nevill, A., Lamaro, G., Graham, M. ve Barter-Godfrey, S. (2009). Introduction. A., Taket, B.R., Crisp, A., Nevill, G., Lamaro, M., Graham, ve S., Barter-Godfrey (Ed.), *Theorising Social Exclusion* içinde (s. 3-11). London: Routledge.
- Tarcan, U. ve Kancı, T. (2022). Öteki Olarak İnsan: Posthümanist Kuramda Öznelik ve İdeoloji. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 163-178.
- Tasa, H. (2022). Çeşitlilik ve Sosyal Kapsama. V. Tanrıverdi ve S. Ercan (Ed.), *Sosyal Psikolojide Çeşitlilik* içinde (s. 29-46). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tatlı, A. (2011). A Multi-Layered Exploration Of The Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices And Practitioners in The UK. *British Journal Of Management*, 22(2), 238-253.
- Taylor, C. (1977). Hegel And Modern Society. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thomas, C., MacMillan, C., McKinnon, M., Torabi, H., Osmond-McLeod, M., Ellen Swavley, E., Armer, T., ve Doyle, K. (2021). Seeing and Overcoming the Complexities of Intersectionality. *Challenges*, 12 (5), 1-13.
- Thomas, R. (1991). Beyond Race And Gender: Unleashing The Power of Your Total Workforce By Managing Diversity. New York: Amacom.
- Thomas, R. (1996). Redefining Diversity. *HR Focus*, 73(4), 6-7.
- Thomas, R. (2017). Managing Workplace Diversity and Inclusion A Psychological Perspective. New York: Routledge.
- Tindall, N. T. (2005). The Role Of Justice in Public Relations Ethics: A Personal Philosophy Of Public Relations. M.L.Watson (Ed.), *8th International Public Relations Research Conference Proceedings: The Impact Of PR in Creating A More Ethical World: Why Can't We All Get Along?* 513- 522.
- Tindall, N., ve Waters, R. (2012). Coming Out To Tell Our Stories: Using Queer Theory To Understand The Career Experiences Of Gay Men In Public Relations. *Journal Of Public Relations Research*, 24(5), 451- 475.
- Tkalac, A. (2008). Application of Situational Theory in Croatia. E. L. Toth (Ed.), *The Future Of Excellence In Public Relations And Communication Management: Challenges For The Next Generation* içinde (s. 527-545). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Publishers.
- Tokol, A. (2019). Ayrımcılık ve Sosyal Dışlanma. A. İlhan ve O. Y. Şişman (Ed.), *Sosyal Politika II*. içinde (s. 30-53). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Toth, E. L. (2009). The Case For Pluralistic Studies Of Public Relations: Rhetorical, Critical, And Excellence Perspectives. R. L Heath ve E. L. Toth. (Ed.), *Rhetorical And Critical Approaches To Public Relations II* içinde (s. 60-72). London: Routledge.
- Touraine, A. (2002). Modernliğin Eleştirisi. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Tuncel, H. (2014). Yerel ve Küresel: Küreselleşme ve Etniklik. *Mülkiye Dergisi*, 38(2), 133-150.
- Tuncer, M.U. (2019). Durumsallık Teorisi. M. U. Tuncer (Ed.), *Halkla İlişkilerde Teori ve Yaklaşımlar* içinde (s. 255- 272). Konya: Literatürk Academia.
- Tunçel, Y. (2021). CRISPR, Posthüman Aktör ve Genetik Geliştirme Etiği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 241- 263.
- Turner, B.S. (2003). Oryantalizm Postmodernizm ve Globalizm, İ. Kapaklıkaya (Çev.). İstanbul: Anka Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (2022). "Farklılık" maddesi 14.10.2023 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/?q=farklilik&aranan=> adresinden erişildi.
- Türk Dil Kurumu (2022a). "Kimlik" maddesi. 08.03.2023 tarihinde <https://sozluk.gov.tr> adresinden erişildi.

- Türkiye Cumhuriyeti (T.C.). Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (2020). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Göstergeleri. *Sürdürülebilir Kalkınma*. 28.04. 2024 tarihinde <http://www.surdurulebiliralkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2021/02/SKA-ve-Gostergeleri-Kapak-Birlestirilmis.pdf> adresinden erişildi.
- Tyma, A. W. (2008). Public Relations Through A New Lens-Critical Praxis Via The Excellence Theory. *International Journal Of Communication*, 2, 193- 205.
- Ulmer, J. B. (2017). Posthumanism As Research Methodology: Inquiry in The Anthropocene. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 30 (9), 832– 848.
- Uluslararası Af Örgütü (2016). Ayrımcılık. *Uluslararası Af Örgütü*. 24.02.2023 tarihinde <https://www.amnesty.org.tr/icerik/ayrimcilik> adresinden erişildi.
- UN Global Compact Türkiye (2020). 2020 İş Dünyası Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Rehberi: “İnsan Onuruna Yakışan İş ve Çalışma Ortamlarının” Tesisi. 1-68. *UN Global Compact Türkiye*. 13.05.2024 tarihinde <https://www.globalcompactturkiye.org/ck-rehber-tr-2020/> adresinden erişildi.
- UN Global Compact Türkiye (2023). UN Global Compact Network Türkiye Faaliyet Raporu 2022-2023. 1-46. *UN Global Compact Türkiye*. 13.05.2023 tarihinde <https://www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2023/06/UN-GLOBAL-COMPACT-2022-v7.pdf>. adresinden erişildi.
- UN Global Compact Türkiye (2024). 10 İlke. *UN Global Compact Türkiye*. 13.05.2024 <https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke> adresinden erişildi.
- UN Sustainable Development Goals (2020). 17 Goals to Transform Our World. *UN Sustainable Development Goals*. 16.05.2024 tarihinde <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> adresinden erişildi.
- UNICEF Türkiye Milli Komitesi (2016). CarrefourSA’dan UNICEF’in Tarladan Okula Projesine Destek 23.02.2024 tarihinde <https://www.unicefturk.org/yazi/carrefoursa-tarim> adresinden erişildi.
- Valorinta, M. (2009). Information Technology and Mindfulness in Organizations. *Industrial and Corporate Change*, 18(5), 963–997.
- Verloo, M. (2006). Multiple Inequalities, Intersectionality and the European Union. *European Journal of Women’s Studies*, 13(3), 211-228.
- Vohra, N. ve Chari, V. (2015). Inclusive Workplaces: Lessons From Theory And Practices, *Vikalpa: The Journal For Decision Makers*, 40 (3), 324-330.
- Wakefield, R. (2007). Theory Of International Public Relations, The Internet, And Activism: A Personal Reflection. *Journal Of Public Relations Research*, 20(1), 138-157.
- Wallerstein, I. (1993). Jeopolitik ve Jeokültür: Değişmekte Olan Dünya-Sistem Üzerine Denemeler. M. Özel (Çev.). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Walton, R. (1969). *Interpersonol Peacemaking*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wamsler, C., Brossmann, J., Hendersson, H., Kristjansdottir, R., McDonald, C., ve Scarampi, P. (2018). Mindfulness in Sustainability Science, Practice, And Teaching. *Sustainability Science*, 13(1), 143–162.
- Warner, L. R. (2008). A Best Practices Guide to Intersectional Approaches in Psychological Research. *Sex Roles*, 59, 454–463.
- Watch, E. (2013). Learning about Qualitative Document Analysis. *IDS Practice Paper In Brief*, 1-9. 03.08.2024 tarihinde <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/2989/PP%20InBriefP%2013%20QDA%20FINAL2.pdf?sequence=4> adresinden erişildi.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology Of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weir, A. (2014). Taylor ve Foucault Arasında Modern Kimlikler. F. Mollaer (Ed.), *Kimlik Politikaları* içinde (s. 105- 131). Ankara: Doğu- Batı Yayınları.
- Wentling, R. M., ve Palma-Rivas, N. (2000). Current Status Of Diversity Initiatives in Selected Multinational Corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 35-60.
- Wiesbaden: Westdeutscher Verlag’dan aktaran Okay, A. ve Okay A. (2007). *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul Der Yayınları.
- Willette, J., (2014). Roland Barthes: The Death of the Author, *Art History Unstuffed*. <https://arthistoryunstuffed.com/author/jeanne/page/73/> (Erişim Tarihi: 08.03.2024).

- Wilson, L. J. (1993). Coalition-Building Among The Fortune 500: A Study Of An Emerging Approach To Corporate Political Activity. *Washington: Competitive Display Paper Presented At The International Communication Association Conference*. 27-31.
- Wilson, L. J. (1994). Excellent Companies and Coalition-Building Among the Fortune 500: A Value and Relationship-Based Theory. *Public Relations Review*, 20 (4). 333-343.
- Wolbring, G. (2008). The Politics of Ableism. *Society for International Development*, 51 (2). 252–258.
- Wolfe, C. (2010). Introduction: What is Posthumanism. C. Wolfe, (Ed.), *What Is Posthumanism?* London: University of Minnesota Press.
- Womentum (2022). Womentum Program Hakkında 12.04.2024 tarihinde <https://www.womentum.com.tr/program-hakkinda> adresinden erişildi.
- Woodhams, C. ve A. Danieli (2000). Disability And Diversity: A Difference Too Far?, *Personnel Review*, 25, 402–416.
- World Commission on Environment and Development (WCED), (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford University Press. 18.06.2024 tarihinde <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> adresinden erişildi.
- World Wildlife Fund. (1980). World Conservation Strategy: Living Resource Conservation For Sustainable Development Gland. Switzerland: IUCN. 05.04.2023 tarihinde <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/wcs-004.pdf> adresinden erişildi.
- Wrench, J. (2005). Diversity Management Can Be Bad For You, *Race And Class*, 46, 73–84.
- Yalçın, M. (1998). Dünü ve Bugünüyle ‘68. *Birikim Dergisi*, 109, 112-115.
- Yang, S. (2005). The Effects Of Organization-Public Relationships On Organizational Reputation From The Perspective Of Publics Yayınlanmamış Doktora Tezi. College Park/ University Of Maryland.
- Yang, S. U., ve Grunig, J. E. (2005). Decomposing Organisational Reputation: The Effects Of Organisation–Public Relationship Outcomes On Cognitive Representations Of Organisations And Evaluations Of Organisational Performance. *Journal Of Communication Management* 9(4), 305-325.
- Yarram, S. R., ve Adapa, S. (2021). Board Gender Diversity And Corporate Social Responsibility: Is There A Case For Critical Mass? *Journal of Cleaner Production*, 278, 123319.
- Yazgünoğlu, K. C. (2021). Öte- İnsan Bedenleri: Nesneler, Ekolojiler ve Moleküller. *Pasajlar: Posthümanizm Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(7), 113-128.
- Yetişkin, E. (2013). Postkolonyal Düşünce ve Madun Çalışmaları’ndan Neler Öğrenebiliriz? , 13. *Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi*, 4-6 Aralık 2013, Türk Sosyal Bilimler Derneği, Ankara: Yalçın Matbaa. <http://www.ebruyetiskin.com/postkolonyal-dusunce-ve-madun-calismalarindan-neler-ogrenebiliriz/> (Erişim Tarihi: 05.05.2023).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde: Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (8. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2017). Ayrımcılık, A. Tokol ve Y. Alper (Ed.), *Sosyal Politika* içinde (s. 301- 320). Bursa: Dora Basım- Yayın ve Dağıtım.
- Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design and Methods. CA: Sage Publications.
- Yurt, E. (2017). Heidegger- Sartre Anlaşmazlığının Hümanizmin Güncel Terminoloji Sorununa Bir Çözüm Getirme Olasılığına Dair Bir Araştırma. *Felsefi Düşün Akademik Felsefe Dergisi*, 9. 289-317.
- Yuval- Davis, N. (2011). The Politics of Belonging Intersectional Contestations. London: Sage Publications.
- Yuval-Davis, N. (2006) Intersectionality and Feminist Politics. *European Journal of Women’s Studies*, 13 (3), 193–209.
- Yüksel, R. (2021). Heidegger’in Hümanist Özne Eleştirisi. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 32, 233-252.
- Zaid, M. A., Wang, M., Adib, M., Sahyouni, A., ve Abuhijleh, S. T. (2020). Boardroom Nationality And Gender Diversity: Implications For Corporate Sustainability Performance. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119652.

- Zanoni, P., ve Janssens, M. (2008). Contesting Institutions Across Borders: The Case Of Diversity Management in A European Branch Of A US Multinational. Amsterdam: EGOS Colloquium Upsetting Organizations.
- Zimmermann, H., ve Becker, B. (2019). Der Shitstorm Ist Eigentlich Positive (The Shitstorm Is Actually Positive). 31. 07. 2024 tarihinde <https://www.deutschlandfunk.de/soziale-themen-in-der-werbung-der-shitstorm-ist- adresinden erisildi>.

EK-1: ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK POLİTİKA BELGELERİNDE TEMA-KOD-ALT KODLARA İLİŞKİN KOD MATRİSİ

Kod Sistemi	Sabancı Holding Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Belgeleri	Anadolu Grubu Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Belgeleri	Koç Holding Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Belgeleri	TOPLAM
ESG (ÇSY) - Sosyal Kategori Kriterleri				0
Ürün Sorumluluğu			2	2
Toplum			9	9
İnsan Hakları	1		1	2
İş Gücü	17	4	5	26
Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları				0
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	13		3	16
Eğitsizliklerin Azaltılması	1			1
İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme				0
Nitelikli Eğitim				0
Yoksulluğa Son				0
Çeşitlilik Türleri				0
Değer ve İnanç Farklılıkları				0
İdeolojik İnançlar	3	2		5
Kültürel Geçmiş	3	2		5
Bilgi ve Beceri Farklılıkları				0
Yetenekler	1	1	2	4
Deneyim	3	1		4
Gelişim				0
Bilgi/ Uzmanlık	2	1	1	4
İşlevsel Bilgi				0
Eğitim				0
Sosyal Kategori Farklılıkları				0
Fiziksel Yeterlilik	7	2		9
Din	3	2		5
Cinsiyet	22	5	2	29
Cinsel Yönelim		2		2
Yaş	2	3		5
Etnik Köken	3	3		6
İrk	2	3		5
TOPLAM	83	31	25	139

EK-2: ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK ODAKLI HALKLA İLİKİLER UYGULAMALARINDA TEMA-KOD-ALT KODLARA İLİŞKİN KOD MATRİSİ

Kod Sistemi	Sabancı Holding Halkla İlişkiler Uygulamaları	Anadolu Grubu Holding- Halkla İlişkiler Uygulamaları	Koç Holding- Halkla İlişkiler Uygulamaları	TOPLAM
▼ ESG (ÇSY)- Sosyal Kategori Kriterleri				0
• Ürün Sorumluluğu	6	1	1	8
• Toplum	28	58	14	100
• İnsan Hakları	5	5	2	12
• İş Gücü	10	21	5	36
▼ Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları				0
• Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	22	24	19	65
• Eşitsizliklerin Azaltılması	9	5	4	18
• İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyü	2	11	2	15
• Nitelikli Eğitim	26	54	8	88
• Yoksulluğa Son	1			1
▼ Çeşitlilik Türleri				0
▼ Bilgi ve Beceri Farklılıkları				0
• Yetenekler		11	2	13
• Deneyim		8	1	9
• Gelişim		9		9
• Bilgi/ Uzmanlık	1	3	2	6
• İşlevsel Bilgi		2		2
• Eğitim		5		5
▼ Sosyal Kategori Farklılıkları				0
• Fiziksel Yeterlilik	10	7	1	18
• Din	1			1
• Cinsiyet	31	22	16	69
• Cinsel Yönelim				0
• Yaş	17	34	5	56
• Etnik Köken				0
• İrk				0
Σ TOPLAM	169	280	82	531