

Araştırma Makalesi / Research Article / Article de Recherche

# Kapsayıcılık, Çeşitlilik ve Kesişimsellik Bağlamında Kurumların Queer Çalışanlara Yönelik İletişim Stratejileri<sup>1</sup>

**Serra UYSAL**

serrauys@hotmail.com

ORCID: 0009-0005-9068-8439

**Halime YÜCEL**

Prof. Dr.

Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi

hbyucel@gsu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-9526-3908

## Abstract

### Communication Strategies of Institutions Towards Queer Employees in the Context of Inclusivity, Diversity, and Intersectionality

This study investigates institutional communication strategies toward queer employees, the role of queer theory in strategic communication, and how organizations implement this theory in practice. By analyzing corporate websites and reports for the representation of queer individuals, along with interviews with strategy developers, the research examines institutional communication dynamics. The findings reveal that institutions often lack clear and effective communication strategies addressing queer employees' specific needs. While diversity and inclusion policies may project a superficially inclusive discourse, they predominantly reproduce heteronormative structures. Interviews underscore the limited impact of inclusion initiatives and the absence of explicit strategies tailored to queer employees' lived experiences and needs. The study demonstrates that institutions must adopt an approach sensitive to queer experiences not only in external communication but also in internal communication, corporate policies, and practices. To develop a genuinely inclusive and transformative strategy, it

<sup>1</sup> Bu çalışma, Serra Uysal'ın 2024'de Prof. Dr. Halime Yücel danışmanlığında Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamladığı "Kurumların Queer Bireylere Yönelik İletişim Stratejileri" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

is critical for organizations to establish a holistic communication policy that challenges heteronormative structures and prioritizes the needs of queer employees.

**keywords:** *Queer theory, corporate communication, heteronormative structures, inclusion policies, strategic communication*

## Résumé

### Stratégies de Communication des institutions envers les employés queer dans le contexte de l'incusion, la diversité et l'intersectionnalité

*Cette étude examine les stratégies de communication des entreprises à l'égard des employés queer. À travers l'analyse de la représentation des employés queer sur les sites web et les rapports institutionnels, ainsi que des entretiens avec les responsables, on propose une évaluation des dynamiques de communication institutionnelle. Les résultats montrent que les entreprises manquent souvent de stratégies claires et efficaces pour répondre aux besoins spécifiques des employés queer. Bien que les politiques de diversité et d'inclusion semblent inclusives en apparence, elles perpétuent souvent des structures hétéronormatives. Les entretiens mettent en évidence l'impact limité des efforts d'inclusion et l'absence de stratégies explicites. L'étude souligne la nécessité pour les institutions d'adopter un cadre de communication qui remette en question les structures hétéronormatives et réponde efficacement aux besoins des employés queer.*

**mots-clés:** *Théorie queer, communication institutionnelle, structures hétéronormatives, politiques d'inclusion, communication stratégique*

## Öz

*Bu çalışmada kurumların queer çalışanlara yönelik iletişim stratejileri, queer kurum stratejik iletişimdeki yeri ve kurumların uygulamaları çerçevesinde araştırılmaktadır. Queer bireylerin temsiliyeti, kurumsal internet siteleri ve raporlar üzerinden değerlendirilirken strateji oluşturucularla yapılan görüşmeler aracılığıyla kurumsal iletişim dinamikleri incelenmektedir. Elde edilen bulgular, kurumların queer çalışanlara yönelik iletişim stratejilerinin belirsizliğini ve yetersizliğini göstermektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları yüzeysel bir kapsayıcılık söylemi sunsa da çoğunlukla heteronormatif yapıları yeniden üretmektedir. Görüşmeler, kapsayıcılık çerçevesinde atılan adımların sınırlı etkisini ve queer çalışanların özel gereksinimlerine yönelik açık bir strateji eksikliğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonuçları, kurumların yalnızca dış iletişimde değil, iç iletişim, kurumsal politika ve uygulamalarında da queer bireylerin deneyimlerine duyarlı bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini göstermektedir. Gerçek anlamda*

*kapsayıcı ve dönüştürücü bir strateji geliştirmek için, kurumların heteronormatif yapıları sorgulayan ve queer çalışanların gereksinimlerini gözeten bütüncül bir iletişim politikası oluşturması önem taşımaktadır.*

**anahtar kelimeler:** Queer kuram, kurumsal iletişim, heteronormatif yapılar, kapsayıcılık politikaları, stratejik iletişim

## **Giriş: Örgütsel Çalışmalar ve Queer Kuramın Kesişimi**

Örgütsel çalışmalar, farklı kuramsal kaynaklardan beslenen çok disiplinli bir alandır. Temel amacı, çağdaş toplumda örgütlenme süreçlerini anlamaya yönelik yeni yaklaşımlar geliştirmek ve uygulamaktır. Bu alan yalnızca iş dünyası veya kurumsal yapılarla sınırlı kalmaz, bireylerin yaşamlarını nasıl örgütlediklerini ve farklı örgütlenme biçimlerinin nasıl ortaya çıkabileceğini de inceler. Yaşamı örgütlenme biçimlerinden biri de toplumsal cinsiyet ve cinsellik normlarıyla yakından ilişkilidir (Souza, 2017). Örgütlenme sürecinin dinamik doğası, geleneksel cinsiyet ve cinsellik normlarını yeniden değerlendirip daha akışkan kimlik ve ilişki yapılarına yer açmaya olanak tanır.

Queer kuram, cinsiyet ve cinsellik normlarının oluşumunu, bireylerin kimliklerini ve toplumsal yapıları biçimlendirmesini kavramayı sağlayacak eleştirel bir bakış açısı sağlar. Cinsiyet ve cinselliğin değişmez ve doğal olmadığını, sürekli yapılandırılıp yeniden üretildiğini vurgular. Örgütsel çalışmaların “dünyayı daha öngörülebilir ve yaşanabilir kılmak” hedefi, queer kuramın normatif cinsiyet ve cinsellik anlayışlarını sorgulama çabasıyla örtüşmektedir.

Bu çalışmada öncelikle queer kuram ve örgütsel iletişim çalışmaları arasındaki kesişim ele alınmıştır. Ardından, kurumların queer çalışanlara yönelik iletişim stratejileri incelenmiştir. Kurumsal internet siteleri ve raporlar aracılığıyla queer bireylerin temsili değerlendirilmiştir. Kurumların queer çalışanlara yönelik iletişim stratejileri, yalnızca dış iletişim ve imaj yönetimi açısından değil, iç iletişim, kurumsal politikalar ve uygulamalar bağlamında da ele alınmıştır. Araştırmanın temel amacı, queer kuramın örgütsel araştırmalardaki yerini inceleyerek kurumların queer çalışanlara yönelik stratejilerini nasıl biçimlendirdiğini anlamaktır. Bu kapsamda, queer kurama dayalı temel kavramlar açıklanmış, kurumların stratejik iletişim süreçlerindeki yerleri değerlendirilmiştir. Şirketlerin queer çalışanlara yönelik gerçek desteği, yalnızca dış iletişim stratejileriyle değil, iç politika ve uygulamaların bu topluluğun gereksinimlerini ve haklarını nasıl desteklediğiyle de ilişkilendirilmiştir. Bu doğrultuda şirketlerin internet siteleri ve açık erişimli çeşitlilik raporları yoluyla iletişim stratejileri değerlendirilmiştir. Ayrıca, kurumların queer çalışanlara yönelik geliştirdiği stratejileri daha derinlemesine anlamak için, strateji yapılandırıcılarıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma, örgütsel çalışmalarla queer kuramın kesişimindeki varsılığını ve karmaşıklığını bulgulamayı amaçlamaktadır. Örgütsel yapılar ve iletişim stratejileri üzerinden queer bireylerin deneyimlerini değerlendirerek normatif cinsiyet ve cinsellik anlayışlarını sorgulamayı ve alternatif örgütlenme biçimlerini araştırmayı hedeflemektedir.

## **Örgütsel İletişimde Queer Kuram: Paradigmaların Değişimi**

Örgütsel iletişim, bir örgüt içindeki iletişim süreçlerini, iletileri, simgeleri, anlamları ve etkileşimleri inceleyen disiplinlerarası bir alandır (Littlejohn ve Foss, 2011). Bireyler, gruplar ve departmanlar arasındaki iletişim dinamiklerinin yanı sıra, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli bilgi ve görüşlerin paylaşımını kapsar (Jablin vd, 2015). Putnam ve Nicotera'ya göre örgütsel iletişim, örgütün varlığını sürdürebilmesi için gereken anlamlı sembolik etkileşim sürecidir (2018). Sözlü ve sözsüz iletişim yoluyla gerçekleşen bu süreç, örgütün kültürünü, yapısını ve işleyişini derinden etkiler.

### ***Kurum kültürü ve toplumsal cinsiyet***

Her örgütün kendine özgü bir kültürü ve kimliği vardır (Akıncı, 1997). Kurum kültürü, örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır, çünkü stratejik yaklaşımlar, kültürün oluşumunda belirleyicidir. Yenilikçi stratejileri benimseyen örgütler, genellikle değişime ve farklılıklara açık kültürel yapılar geliştirir. Aynı zamanda, kurum kültürü, iş birliği ve ekip çalışması gibi değerlere yönelen örgüt stratejilerinin biçimlenmesine katkıda bulunur (Akıncı, 1997). Toplumsal cinsiyetse örgütsel yapı, kültür ve iletişim pratikleri üzerinde etkilidir. Örgütsel iletişimde toplumsal cinsiyet çalışmaları, iş yerindeki cinsiyet dinamiklerini, iletişim süreçleri üzerindeki etkileri ve cinsiyet eşitliği politikalarının uygulanmasını irdeler. Ashcraft (2000) iş yerindeki cinsiyetçi güç ilişkilerinin, bireylerin alternatif ilişki biçimleri geliştirmesine zemin hazırlayabileceğini ileri sürer.

### ***Queer kuram ve örgütsel iletişim***

Örgütsel iletişim alanında queer kuram, heteronormatif ve cisnormatif yapıların dönüştürülmesi için alternatif yaklaşımlar önerir. Kurumların heteronormatif ve cinsiyetçi yapısını sorgulayarak farklı cinsiyet kimlikleri ve cinsel yönelimlerin kabul edildiği daha eşitlikçi yapıların oluşturulmasını hedefler (Spurling ve Canas, 2021). Bu yaklaşım, heteronormativitenin örgütsel iletişim süreçlerinde nasıl yeniden üretildiğini ortaya koyar, alternatif iletişim pratiklerinin geliştirilmesine katkı sağlar (Ashcraft ve Mumby, 2004).

Çağdaş yönetim ve örgüt düşüncesi bağlamında, özellikle Butler ve Sedgwick'in çalışmaları temelinde, queer kuram, yöneticilerin ve yönetim uygulamalarının "queering" potansiyelini tartışmaya açar. Parker (2001) bu yaklaşımın örgütsel iletişimde heteronormativitenin sorgulanması ve alternatif pratiklerin bulgulanmasına katkısını vurgular. Ayrıca queer kuram, örgütlerde karşılaşılacak ayrımcılık, önyargı ve eşitsizliklerin görünür kılınmasına ve bu sorunların çözümüne yönelik stratejilerin geliştirilmesine elverişli. Butler (1990) ve Sedgwick (1993) gibi kuramcılar, queer kuramın örgütsel yapıları dönüştürebilecek bir çerçeve sunduğunu gösterirler. Schoeneborn, Blaschke ve Seidl (2014) tarafından ortaya konulan *Communicative Constitution of Organizations (Kurumların İletişimsel Yapısı)* yaklaşımının üç temel kuramsal okulumu içeren sınıflandırma, örgütsel iletişim çalışmalarına önemli bir katkı sağlar. Montreal Okulu, örgütlerin söylem üzerinden yeniden ürettiğini vurgularken; Four-Flows modeli, örgütlerin ilişki ağları ve bilgi akışları üzerinden nasıl kurumsallaştığını inceler. Luhmann'ın toplumsal sistemler kuramına dayanan üçüncü yaklaşımsa iletişim sistemlerinin kendi içsel kodları üzerinden işlediğini ve bu kodların kurumsal normları nasıl biçimlendirdiğini ele alır. Bu üç farklı okulun sunduğu analitik araçlar, "sessiz politikalar" ve "keşimsellik eksikliği" gibi olguların yalnızca içerik ekseninde değil, örgütsel normların nasıl iletişimsel olarak kurulduğu ekseninde de değerlendirilmesine olanak tanır. Böylece, queer teorinin eleştirel bakış açısı ile örgütsel iletişimin kuramsal altyapısı arasında daha yapısal bir köprü kurulabilir.

Queer kuramın örgütsel iletişim alanına getirdiği eleştirel bakış, geleneksel cinsiyet, cinsellik ve kimlik normlarını sorgulayarak iş yerinde kapsayıcılığın, çeşitliliğin ve eşitliğin sağlanmasına olanak tanır. Örgütsel yapılar içerisinde güç ilişkilerinin ve kimlik ulamlarının yeniden değerlendirilmesine yardımcı olur, böylece toplumsal cinsiyet ve cinselliğin daha esnek, akışkan biçimlerde anlaşılmasına katkıda bulunur.

### ***Heteronormativite ve heteroseksüel matris: queer bakış açısının eleştirisi***

Heteronormativite kavramı, bir kültürün heteroseksüel yönelim, pratik, değer ve yaşam biçimlerini doğallaştırarak tanımlandığı, normatif yönelimlerin dışında kalan öğelerin marjinalleştirildiği, göz ardı edildiği, baskı ve şiddetle karşılaştığı toplumsal düzenle ilişkilidir (Çakırlar ve Delice, 2012). Heteronormativite, heteroseksüelliği yalnızca tutarlı değil, aynı zamanda ayrıcalıklı konuma getiren kurumsal yapılar, anlayış biçimleri ve pratik eğilimlerle bağıntılandırılır (Berlant, 1998). Bu yaklaşıma göre heteronormativite, kurumsal düzenlemeler ve toplumsal normlar aracılığıyla hem heteroseksüel hem de eşcinsel bireyler üzerinde bir baskı düzeneği işlevi görür.

Butler, toplumsal cinsiyet normlarının düzenleyici uygulamalarını "heteroseksüel matris" diye adlandırarak heteroseksüel normları benimsemeyen bireylerin, uyumsuzluk nedeniyle başarısız olarak yaftalanacağını vurgular (Souza, 2017).

Heteroseksüel matris, toplumsal cinsiyet kimliği ulamlarının anlamını belirleyen ve bu anlamı düzenleyen kültürel yasalar çerçevesinde kurulmuş politik bir ilişkiler ağıdır.

Heteronormativite, toplumsal kurumların, değerlerin ve pratiklerin biçimlenmesinde merkez bir işlev görür. Warner (1993), heteronormativitenin tüm toplumsal kurum ve ideolojilere işlediğini ve bu düzene yönelik eleştirinin bu kurum ve ideolojilere karşı çıkmak anlamına geleceğini belirtir. Bu çerçevede, queer hareket, salt hoşgörü ve eşit statü talebinin ötesinde, kurumlara yönelik radikal eleştiriye zorunlu kılar (Warner, 1993). LGBTQ+ topluluğunun yükselişiyle heteronormativiteye, toplumun dayattığı cinsiyet normlarına, heteronormatif yapının değişmez ve sınırlayıcı doğasına karşı çıkan güçlü bir muhalefet oluşur (Miller, 2023).

### ***Toplumsal cinsiyetin performatifliği***

Butler'a göre toplumsal cinsiyet, değişmez bir rol veya biyolojik bir gerçeklik değil, sürekli olarak gerçekleştirilen performatif bir eylem dizisidir (1990, s. 77). Bireyler, toplumsal beklentilere uyum sağlamak amacıyla belirli cinsiyet rollerini sergilerler, bu da "doğal" ve "değişmez" olarak tanımlanan cinsiyet kavramının inşasına katkıda bulunur. Butler, cinsiyetin toplumsal yapılarca sürekli yeniden üretildiğini, bu durumun cinsiyet rollerine yönelik toplumsal beklentilerin sorgulanmasına olanak tanıdığını ortaya koyar (Breen ve Blumenfeld, 2005).

Özne, toplumsal ve ideolojik yapılarca biçimlendirilir, toplumun yüklediği roller doğrultusunda davranması beklenir, bu rollerden saparsa dışlanma ya da marjinalleştirilme sorunlarıyla karşılaşabilir. Toplumsal cinsiyet ulamları, bu bağlamda, normatif bir düzenin öğeleridir. Queer kuram, heteronormativiteyi eleştirerek toplumsal cinsiyetin doğal ya da değişmez değil, tersine, yinelenen performanslarla oluşturulan ve söylem aracılığıyla sürekli yeniden üretilen bir olgu olduğunu savunur. Örgütsel iletişim çalışmalarında queer kuramın bu bakış açısı, örgüt içindeki normların yalnızca toplumsal cinsiyet ve cinsellik üzerine sınırlı kalmayıp daha geniş bir alana yayıldığını göstermesi açısından önem taşır.

### ***Queer iletişimi bağlamında özne ve kimlik ulamları***

Butler'a göre kimlik tartışması, toplumsal cinsiyet kimliği üzerine tartışmadan önce ele alınmamalıdır, çünkü bireyler ancak toplumsal cinsiyetin kavranabilirlik ölçütlerine göre cinsiyetlendirildiklerinde kimlik olarak inşa edilebilirler (1990, s. 64-65). Biyolojik olarak tanımlanan cinsiyet ile toplumsal cinsiyet arasındaki ayrım, bir yanılsamadır (Butler, 2008, s.52). Toplumsal cinsiyetin, doğal cinsiyetin kültürel yorumu olarak görülmesi, toplumsal cinsiyet kimlikleri ile cinsel yönelimler arasında normal, doğal veya sapkın gibi ayrımlar yapılmasına ve bu ulamlar arasında hiyerarşik ilişkilerin kurulmasına yönelir. Dolayısıyla, "doğal" ya da Butler'ın deyişiyle "doğalmış gibi görünen" cinsiyetin karşısına kültürel olarak inşa edilen toplumsal cinsiyeti koymak, toplumsal cinsiyet hiyerarşisini ve buna bağlı şiddeti ortadan kaldırmakta yetersiz kalır.

Kimlik ulamları, bireylerin benlik kavramlarının merkezindedir, bireysel davranışları kısıtlar (McDonald, 2015). Kuramcılar, kimliklerin akışkan olması gerektiğini ve normatif kalıpların esnetilmesiyle geçişlerin kolaylaştırılabileceğini savunurlar. Özellikle çalışma hayatında azınlıklaştırılmış cinsel kimliklerin görünürlüğü, queer kuramın odaklandığı temel konulardandır. Bu durum, kimliklerin sürekli olarak dönüşüm içerisinde olduğunu ve bu dönüşümün toplumsal normlar, kültürel inançlar ile güç dinamiklerince biçimlendirildiğini ortaya koyar. Bu kuramsal bağlantı, Schoeneborn, Kuhn ve Kärreman'ın (2019) çalışmasıyla daha da derinleşir. Yazarlar, örgütsel iletişimi "organizationality" (örgütsellik) kavramı üzerinden değerlendirerek, örgütlerin yalnızca yapılar değil, söylemlerle oluşan geçici ve bağlama bağlı konfigürasyonlar olduğunu savunur. Bu yaklaşım, queer teoriyle kesişen önemli bir alan açar; değişmez kurumsal kimlikler yerine, iletişim yoluyla sürekli yeniden inşa edilen yapılar fikri, queer kuramın kimliklerin akışkanlığı yaklaşımıyla örtüşür.

Queer kuram, örgütlerin daha kapsayıcı ve çeşitliliği destekleyen iletişim stratejileri geliştirmesine katkı sağlayacak eleştirel bir çerçeve sunar. Özellikle kimlik ulamlarının birbirleriyle etkileşimlerinin, örgütsel dinamiklere, politikalara ve uygulamalara yansımalarının incelenmesi, örgütlerin yapılarını yeniden değerlendirmelerine olanak tanır.

### ***Kesişimsellik: Kimliklerin birleşim noktası***

Kesişimsellik, bireylerin deneyimleri anlamak için farklı toplumsal kimliklerin, cinsiyet, ırk, sınıf, cinsellik, engellilik vb., birbirleriyle etkileşimini kavramsallaştıran bir yaklaşımdır. Kimlikleri birbirleriyle kesişen ve etkileşen dinamikler gibi ele alır; değişmez, tekil veya öze indirgenebilir değil, sürekli değişen ve birbirleriyle kesişen yapılar olduğu düşüncesine dayanır. Queer kuram da cinsiyet ve cinselliğin yanı sıra ırk, sınıf, engellilik gibi başka kimlik ulamları arasındaki etkileşimleri incelemek amacıyla kesişimselliğe başvurur.

Queer kuram, Foucault'nun iktidar ve güç ilişkileri üzerine geliştirdiği kuramsal çerçeveden yararlanarak, egemen kimlik söylemlerinin aşılması yoluyla direniş olanaklarını araştırır (Foucault, 1996). Bu yaklaşım, cinsellik ve toplumsal cinsiyet konularında evrenselleştirici ya da azınlıklaştırıcı düşünme biçimlerine epistemolojik bir meydan okumadır; kimlik inşasında iktidarın rolünü ve egemen kimlik ulamlarının içerme-dışlama dinamiklerine dayalı yapısını gösterir (Rahman, 2010).

Kesişimsellik, queer kuramla birlikte, kimlik ulamlarını aşan, daha geniş ve esnek bir kimlik anlayışı geliştirilmesine olanak tanır. Farklı kimliklerin kesişimlerinin yarattığı karmaşık yaşam biçimlerinin incelenmesi yoluyla egemen yapıları ve normları sorgulanmaya, bu yapıların nasıl dönüştürülebileceği üzerine düşünmeye yönelir (Massaquoi, 2015). Bu kavramsal çerçeve, kurumların daha kapsayıcı ve eşitlikçi çalışma ortamları oluşturmalarına katkı sağlarken bireylerin çok boyutlu kimliklerini ve deneyimlerini anlamaya yönelik çeşitlilik yönetimini de güçlendirir.

### **Çeşitlilik yönetimi ve queer bakış açısı**

Çeşitlilik yönetimi örgütlere farklı etnik köken, yaş, cinsiyet, din, cinsel yönelim, fiziksel yetenek ve başka farklılıkları taşıyan bireylerin kabulü ve bu farklılıkların etkin biçimde yönetilmesi sürecidir. Bu yönetim yaklaşımı, farklı özellikler taşıyan çalışanların ortak hedeflere ulaşabilmeleri için iş birliği yapmalarını ve bireysel potansiyellerini artırmalarını amaçlar. Çeşitlilik yönetimi, iş evreninde karşılaşılan ayrımcılık, önyargı ve eşitsizlik gibi temel zorluklara yanıt olarak geliştirilmiştir, ayrımcı uygulamaların izlerini silmeye yönelik stratejik uygulamaların temelini oluşturur. Örgütlerde stratejik planlama, işe alım, eğitim, geliştirme, ücretlendirme ve performans yönetimi gibi süreçleri farklı çalışan gruplarının gereksinimlerini karşılayacak biçimde özelleştirilmeye dayanır. Çeşitlilik yönetimi anlayışının temel amacı, farklılıkların kabulü, değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde yönetilmesidir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık, etik bir gerekliliğin ötesinde, iş dünyası için stratejik bir avantajdır (McKinsey, 2020).

Queer kuram çalışanların cinsel yönelimleri, toplumsal cinsiyet kimlikleri ve cinsiyet anlatımları konusunda farkındalığın artmasını sağlar, çeşitlilik yönetimiyle daha kapsayıcı ve eşitlikçi bir yaklaşım benimsemesine, örgütlerin daha kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmalarına katkıda bulunur (Spade, 2008). Kurumlar, çeşitlilik yönetimini benimseyerek hem çalışanlarına hem tüketicilerine hem de topluma karşı sorumlu davranışlar sergileyebilir (Coyne ve Dye, 2010).

### **Araştırma: Kurumların Queer Çalışanlara Yönelik Temsil ve Strateji Dinamikleri**

Günümüz iş evreninde, örgütlerin farklı kimlik ve özellikler taşıyan çalışanlarına daha elverişli çalışma ortamları sunmaları, çeşitlilik ve kapsayıcılık temelli politikaların benimsenmesi yoluyla önemli bir potansiyel yaratır (Global Compact Türkiye, 2020). Bu çalışmada, ülkemizde şirketlerin dış ve iç iletişimde kullandıkları stratejik içeriklerin queer bireylerin temsili ne ölçüde yansıttığını belirlemek ve kurumların queer çalışanlara yönelik geliştirdikleri iletişim stratejilerinin örgütsel uygulamalardaki yerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

#### **Araştırma soruları**

Çalışma, şu araştırma soruları çevresinde oluşturulmuştur:

1. Kurumların internet sitelerinde kullanılan dil ve görsel öğeler, heteronormatif kalıpları nasıl yansıtır?
2. Farklı sektörler ve coğrafi bölgelerdeki kurumların iletişim stratejileri, queer çalışanların temsiliyeti ve dahil edilmesi üzerinde nasıl bir etki yaratır?
3. Kurumların queer çalışanlara yönelik iletişim stratejilerinde kesişimsellik konusuna ne derecede ve hangi kapsamda odaklanılır?



## Yöntem

Araştırma, şirket söylemlerinin incelenmesi ve strateji yapılandırıcılarıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler olmak üzere iki yöntem üzerine kurulmuştur. Araştırma kapsamında, öncelikle Türkiye'deki şirketler etkinlik alanlarına göre sınıflandırılmış, en büyükleri ve global ödülleri bulunanları saptanmış, sonuçta 44 şirket ele alınmıştır. Bu şirketlerin kurumsal web siteleri, 2019–2023 yılları arasında yayımlanmış sürdürülebilirlik ve faaliyet raporları ile sosyal medya (özellikle LinkedIn) içerikleri nitel olarak incelenmiştir. Sektörel dağılım, farklı sektörlerden şirketlerin seçilmesiyle de sağlanmış, üretim, finansal hizmetler, perakende, lojistik, yazılım geliştirme, insan kaynakları ve bankacılık gibi sektörlerden temsilcilerin politikaları değerlendirilmiştir. Kurumların sektör bilgileri resmi LinkedIn profillerinden elde edilmiştir. Şirketlerin internet sitelerinde kullanılan dil, görsel öğeler, içerik kapsamı ve temsil edilen grupların temsiliyet biçimleri, örgütsel iletişim stratejilerinin değerlendirilmesi amacıyla incelenmiştir. Şirketlerin LGBTQ+ bireylere yönelik açık politikalarının varlığı, şirketlerin çeşitlilik yönetimi ve insan kaynakları uygulamalarında LGBTQ+ çalışanları destekleyen girişimlerinin olup olmadığı değerlendirilmiştir. Kurumların içerikleri ve söylemleri, farklı cinsel yönelimlere sahip bireylerin nasıl ele alındığı, internet sitelerindeki ilgili bölümlerin incelenmesiyle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kurumların queer bireyleri hedef alan içerikleri süzölmüş ve kurumsal söylem içerisinde nasıl yer aldıkları araştırılmıştır. Özellikle eşit ücret politikaları, LGBTQ+ çalışanlara yönelik mentorluk programları, queer network oluşturma girişimleri ve dış paydaşlarla yapılan iş birlikleri dikkate alınmıştır. Kurumsal web siteleri güncellik ve içerik kapsamı açısından değerlendirilmiş, eksik veriler nedeniyle güncel raporlar ve destekleyici kaynaklarla analiz güçlendirilmiştir.

Kimi kurumların internet sitelerinin yalnızca vitrin işlevi gördüğü, gerçekte sunulan destek ve kaynakların yüzeysel temsile indirgendiği saptanmıştır. "Vitrin işlevi" anlatımı, kurumların queer bireylere yönelik olarak yalnızca simgesel düzeyde görünürlük sağlayan ancak derinlemesine bir strateji, politika veya eylem planı sunmayan içeriklerdir. Bu kavramın ölçütleri şöyle tanımlanabilir:

- *Tekil temsiliyet:* Yalnızca bir görsel, tek bir söylem ya da bir Pride izlekli gönderi üzerinden görünürlük oluşturma.
- *Simgesel kullanım:* LGBTQ+ bayrağı, kapsayıcı emoji veya kısa vadeli kampanya etiketlerinin kullanımı.
- *Politika yokluğu:* İçerikte çeşitlilik vurgusu olmasına rağmen, açıkça tanımlanmış bir LGBTQ+ strateji belgesinin veya kurumsal uygulama rehberinin bulunmaması.

Bu bağlamda, "vitrin" anlatımı nitel bir gözlemden çok, içerik analizinde karşılaşılan yüzeysel temsiliyeti tanımlamak için kavramsallaştırılmıştır.

İnceleme süreci, veri çeşitliliğini artırmak ve temsiliyeti güçlendirmek amacıyla çoklu kaynak yaklaşımı çerçevesinde yapılandırılmıştır. Ancak analiz sürecinde veri analiz yazılımları kullanılmamış, içerikler manuel olarak değerlendirilmiştir. Veri toplama ve analiz süreci aşağıdaki şekilde yapılandırılmıştır:

- **Zaman aralığı:** Yalnızca 2019–2023 yılları arasında yayımlanmış güncel içerikler dikkate alınmıştır.
- **İçerik türleri:** Kurumsal web sitelerinde yer alan vizyon, misyon, insan kaynakları ve sürdürülebilirlik sekmeleri; kamuya açık yıllık/sürdürülebilirlik raporları ve sosyal medya içerikleri (özellikle LinkedIn, Instagram, kariyer için açılmış özel sayfa paylaşımları) analiz kapsamına dahil edilmiştir.
- **Coğrafi kapsam:** Türkiye merkezli şirketlerin yanı sıra, küresel ölçekte faaliyet gösteren ve Türkiye pazarında da temsiliyeti bulunan çok uluslu şirketlerin içerikleri dahil edilmiştir. Dolayısıyla analiz yalnızca Türkiye merkezli şirketler ile sınırlı değildir; farklı ülkelerden şirketlere de yer verilmiştir.

Kodlama süreci, veri temelli (indüktif) bir yaklaşımla gerçekleştirilmiştir. İçeriklerde yinelenen izlekler ve kavramsal örüntüler manuel olarak belirlenmiş, Excel üzerinden sınıflandırılmıştır. Özellikle “çeşitlilik”, “kapsayıcılık”, “kadın istihdamı”, “LGBTİ+ görünürlüğü”, “queer”, “kesişimsellik” gibi anahtar sözcükler üzerinden içerikler izleksel olarak sınıflandırılmıştır. İçerik seçiminde kullanılan dahil etme ve dışlama ölçütleri açık biçimde tanımlanmıştır:

- **Dahil edilen içerikler:** Kurumların resmi iletişim kanallarında paylaştığı, kamuya açık ve güncel içerikler.
- **Dışlanan içerikler:** Kurum dışı kaynaklardan (örn. haber siteleri, üçüncü parti analizler, yorumlar), yurtdışı merkezli ancak Türkiye dışı pazarlara hitap eden sayfalar ve güncelliğini yitirmiş belgeler.

Analiz süreci içerik analizi çerçevesinde yürütülmüş, izlekler veri temelli (indüktif) biçimde ortaya çıkarılmıştır. İzleksel yapılandırma sürecinde şu adımlar izlenmiştir:

Web siteleri, raporlar ve sosyal medya içerikleri sistematik biçimde incelenmiş, veriler Excel tablolarına aktarılmıştır. Tekrarlayan anahtar ifadeler ve kavramsal motifler taranarak “çeşitlilik”, “kapsayıcılık”, “cinsiyet eşitliği”, “özgün kimlik”, “görünürlük”, “politika varlığı/yokluğu” gibi izlekler türetilmiştir. Analiz süreci içerik analizi çerçevesinde yürütülmüş; temsil biçimlerinin bağlamsal ve simgesel yapısı dikkate alınarak eleştirel söylem analizi ilkeleriyle desteklenmiştir.

Kodlayıcılar arası karşılaştırma yapılmamıştır; ancak veriler farklı kaynaklardan (internet sitesi, rapor, sosyal medya) toplanarak veri çeşitliliği (triangulation) sağlanmıştır. Örneklem çeşitliliği ve görüşme verileri ile içerik verilerinin karşılaştırılması yoluyla analitik bütünlük gözetilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında, kurumların queer çalışanlara yönelik iletişim stratejilerini değerlendirmek amacıyla, strateji yapılandırıcılarla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşülen katılımcılar, şirketlerinin çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını belirleyen ya da uygulayan, İnsan Kaynakları, sürdürülebilirlik, kurumsal iletişim ve DE&I (Diversity, Equity & Inclusion) birimlerinde görev yapan uzman ve yönetici düzeyindeki kişilerdir. Katılımcı seçiminde temel ölçüt, çeşitlilik politikaları alanında doğrudan deneyime sahip olmalarıdır. Bu nedenle yalnızca stratejik karar süreçlerinde aktif rol üstlenen kişilerle görüşülmüştür. Katılımcıların kimlikleri ve unvanları, kurumsal bağlamda tanımlanabilirlik riskini azaltmak amacıyla bilinçli olarak anonimleştirilmiştir.

Görüşme sürecinde toplam 34 kişiyle iletişime geçilmiş; bunlardan 8'i görüşmeye katılmayı kabul etmiştir. 19 kişi yanıt vermemiş, 5'i kurum politikaları gereği katılmayacağını belirtmiş, 2 kişi ise iş yoğunluğu nedeniyle zaman ayıramayacağını ifade etmiştir. Katılımcı sayısının sınırlı kalması, araştırmanın metodolojik bir sınırlılığı olarak değerlendirilmiştir. Ancak katılım azlığına rağmen, görüşmelerin derinliği ve katılımcı profilinin çeşitliliği, nitel analiz açısından anlamlı ve doyurucu bulgular sunulmasına olanak sağlamıştır. Bu nedenle çalışma, "nicelikten ziyade niteliksel derinlik" ilkesine dayandırılmıştır. Görüşmeler için hazırlanan soru setine pilot uygulama yapılmamış; ancak ilk iki görüşmeden elde edilen deneyim doğrultusunda soruların sıralaması ve yönlendirme biçimi yeniden yapılandırılmıştır. Tüm katılımcılara aynı sorular yöneltilmiş olmakla birlikte, görüşmelerin doğal akışına bağlı olarak soruların sıralamasında esneklik sağlanmıştır.

### **Etik süreç ve veri güvenilirliği**

Çalışma, ilgili üniversitenin Etik Kurulu onayıyla yürütülmüştür.<sup>2</sup> Katılımcılara görüşmeler öncesinde araştırmanın amacı, kapsamı ve gizlilik ilkeleri açık biçimde aktarılmış; gönüllü katılım esas alınarak gizliliğe dayalı onam formları imzalatılmıştır. Katılımcıların kimliklerinin anonim kalacağı taahhüt edilmiş ve bu sayede kurum içi uygulamalara yönelik eleştirilerini daha açık biçimde dile getirmeleri sağlanmıştır. Etik Kurul başvurusu sürecinde, katılımcılardan alınan imzalarla birlikte araştırmanın yöntemi ve bağlamı ayrıntılı olarak sunulmuştur. Görüşmelerden elde edilen bulgular, içerik analizi kapsamında toplanan verilerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş, böylece veri kaynakları arasında analitik bütünlük sağlanmıştır. Her ne kadar katılımcı doğrulaması (member checking) uygulanmamış olsa da, görüşmelerden elde edilen izlekler doğrudan alıntılarla desteklenmiş; böylece bağlam geçerliliği korunmuştur.

2 Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 29.03.2023 tarih ve 2023/02 sayılı toplantısında alınan karar ile araştırmanın gerçekleştirilmesi etik ve bilimsel açıdan uygun bulunmuştur. İlgili etik kurul kararı <https://turkiye.gov.tr/galatasaray-universitesi-ebys> bağlantı adresi üzerinden "BS436JK8L2" belge doğrulama kodu kullanılarak görüntülenebilir.

Araştırma, kurumların iletişim stratejilerini aşağıdaki temel boyutlar üzerinden değerlendirmektedir:

- **Kurumların dili ve görsel içerik kullanımı:** İncelenen materyallerin dil ve görsel öğelerinin, toplumsal cinsiyet normları ve heteronormatif stereotipler açısından yansıtılma biçimi değerlendirilmiştir.
- **İçerik kapsamı ve temsil edilen gruplar:** Temsil edilen grupların çeşitliliği ve kapsayıcılığı, kurumun büyüklüğü ve sektör dinamikleri ışığında irdelenmiştir.
- **İletişim stratejileri ve uygulamalarda yer alma:** Kurumların queer çalışanlara yönelik stratejilerinin, hem dış iletişime hem de iç politika ve uygulamalara ne ölçüde yansıtıldığı değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, kurumların sosyal sorumluluk anlayışları ve çeşitlilik taahhütleri de dikkate alınmıştır.
- **Sektörel farklılıklar ve strateji yapılandırıcıları:** Farklı sektörlerdeki kurumların queer çalışanlara yönelik yaklaşımları arasındaki benzerlik ve farklılıklar, strateji yapılandırıcılarının, kurum içi ve dışı iletişimde üstlendikleri roller ve karşılaştıkları zorluklar ele alınmıştır.

Araştırmanın ikili yöntemi hem internet sitesi materyallerinin hem de kurum içi uygulamaların değerlendirilmesine olanak tanımıştır.

### **Kurumların internet sitelerinin incelenmesi**

Kurumlar, çeşitlilik ve kapsayıcılığı destekleyici mesajlar yayımlayarak toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken, farklı kesimlerin beklenti ve duyarlılıklarını da dengelemek eğilimindedir. Araştırmanın odak noktası queer bireyleri hedef alan içerikler olduğundan, belirli anahtar sözcük ve kavramlar temel alınmıştır.

Farklı sektörlerden seçilen kurumlar, dil kullanımı, görsel öğeler, politikalar ve uygulamalar gibi çeşitli yönlerden değerlendirilerek çeşitlilik ve iletişim stratejilerinin uygulanışı üzerine genel bir görünüm elde edilmiştir. İnternet sitelerinde kullanılan dilin ve görsel öğelerin heteronormatif kalıpları nasıl yansıttığı, queer bireylerin temsiliyeti ve dahil edilmesi açısından bu stratejilerin etkinliği ortaya konulmak amaçlanmıştır. Kurumların, çeşitlilik tanımlarında hangi kavramlara ne ölçüde yer verdikleri de önemli bir değerlendirme ölçütüdür.

**Tablo 1.** Kurumların çeşitlilik tanımları incelemesi ve büyüklük ölçekleri

<b>Şirket kodu</b>	<b>Sektör</b>	<b>Çeşitlilik tanımı</b>	<b>Ayrıntılı plan varlığı</b>	<b>Şirket büyüklüğü</b>
K1	Bankacılık	Cinsel yönelim		Büyük ölçekli, çok uluslu
K2	Sigorta			Büyük ölçekli, çok uluslu (Allianz gruba ait)
K3	Gıda ve içecek hizmetleri	Cinsiyet kimliği ve anlatımı		Büyük ölçekli, çok uluslu
K4	Tüketim maddeleri	Cinsel yönelim		Büyük ölçekli, çok uluslu
K5	Sigorta	LGBT+		Büyük ölçekli, çok uluslu
K6	Kimyasal üretim	Cinsel yönelim		Büyük ölçekli, çok uluslu
K7	Perakende satış	Cinsel yönelim		Büyük ölçekli
K8	Petrol ve gaz	LGBT+		Büyük ölçekli, çok uluslu
K9	Üretim	Cinsel yönelim	Ayrıntılı plan	Büyük ölçekli, çok uluslu
K10	İnşaat malzemeleri	Cinsel yönelim, cinsel kimlik	Ayrıntılı plan	Büyük ölçekli
K11	Gıda ve içecek hizmetleri	Cinsel yönelim		Büyük ölçekli, çok uluslu
K12	Üretim			Büyük ölçekli, çok uluslu
K13	Perakende satış	Cinsel yönelim, cinsel kimlik		Büyük ölçekli
K14	Ulaşım, lojistik, tedarik zinciri ve depolama	LGBTQIA+	Ayrıntılı plan	Büyük ölçekli, çok uluslu

K15	Beyaz eşya, elektrikli ve elektronik eşya imalatı	LGBTQ+		Büyük ölçekli, çok uluslu
K16	Kamu hizmetleri	Cinsel yönelim		Büyük ölçekli
K17	Motorlu taşıt imalatı	Cinsel yönelim		Büyük ölçekli, çok uluslu
K18	Üretim			Büyük ölçekli, çok uluslu
K19	Bankacılık	Cinsel eğilim		Büyük ölçekli, çok uluslu
K20	Yarı iletken imalatı	Kapsayıcı dil, doğru adllar		Büyük ölçekli, çok uluslu
K21	Holding şirketleri			Büyük ölçekli
K22	Kişisel bakım ürünü imalatı	LGBTQIA+		Büyük ölçekli, çok uluslu
K23	Perakende satış giyim ve moda	Cinsel yönelim		Büyük ölçekli
K24	Finansal hizmetler	Cinsel kimlik, yönelim, görseller	Ayrıntılı plan	Büyük ölçekli
K25	Motorlu taşıt imalatı			Büyük ölçekli, çok uluslu
K26	Gıda ve içecek hizmetleri			Büyük ölçekli, çok uluslu
K27	Personel bulma ve işe alım	Cinsel kimlik	Ayrıntılı plan	Büyük ölçekli
K28	Yazılım geliştirme			Büyük ölçekli, çok uluslu
K29	Gıda ve içecek hizmetleri	Cinsiyet çeşitliliği		Büyük ölçekli, çok uluslu
K30	Perakende satış	LGBT+	Ayrıntılı plan	Büyük ölçekli, çok uluslu
K31	Sigorta	Cinsiyet yönelimi		Büyük ölçekli
K32	Üretim	LGBTQ+	Ayrıntılı plan	Büyük ölçekli, çok uluslu
K33	İlaç imalatı			Büyük ölçekli, çok uluslu

K34	Profesyonel hizmetler	Cinsiyet önyargısı veya ayrımcılık		Büyük ölçekli, çok uluslu
K35	Bankacılık			Büyük ölçekli
K36	Bilgisayar ve elektrik ürünler imalatı	LGBTQ+		Büyük ölçekli, çok uluslu
K37	İlaç imalatı	Cinsel eğilim		Büyük ölçekli, çok uluslu
K38	Üretim			Büyük ölçekli, çok uluslu
K39	Petrol ve gaz			Büyük ölçekli, çok uluslu
K40	Otomotiv makineleri imalatı	Cinsel tercih		Büyük ölçekli, çok uluslu
K41	Cam, seramik ve beton imalatı	Cinsel yönelim		Büyük ölçekli, çok uluslu
K42	Üretim	LGBTQ+	Ayrıntılı plan	Büyük ölçekli, çok uluslu
K43	BT hizmetleri	LGBTQIA+	Ayrıntılı plan	Büyük ölçekli, çok uluslu
K44	Telekomünikasyon	Cinsel eğilim		Büyük ölçekli, çok uluslu

Tablo 1’de görüldüğü gibi 44 kurumun hepsi “çeşitlilik” tanımını kullanmıştır, ancak bu tanımlarda yer verilen içerikler farklılık göstermektedir. Özellikle, “cinsel yönelim”, “cinsel kimlik”, “LGBTQ”, “LGBT” gibi kavramların sıklıkla yer aldığı gözlemlenmiştir. Örneğin, K22 ve K14 numaralı kurumlar, LGBTQIA+ topluluğu için daha kapsayıcı ortamlar oluşturmayı ve cinsiyete dayalı şiddet başta olmak üzere çeşitli ayrımcılık türleriyle savaşımı amaçladıklarını açıklamışlardır. Kurumların genel çeşitlilik tanımında yer alan ırk, cinsiyet, din, cinsel yönelim, etnik köken, uyruk, sosyo-ekonomik durum, dil, engellilik, yaş, dinsel bağlılık bu kapsamdadır. Tablo 1’de tanım kısmı boş olan kurumlar çeşitlilik içeriğinde “cinsel yönelim, cinsiyet kimliği, LGBTQI+” sözcüklerinden hiçbirine yer vermemiştir. Çeşitlilik tanımında en çok yer verilen içerikler “cinsel yönelim (15), cinsel kimlik (4), LGBTQ (4), LGBT (3)” olmuştur. Topluluğun en kapsamlı ismi olan LGBTQIA+, 2 kurum tarafından kullanılmıştır:

**K14:** “LGBTQIA+ iş arkadaşlarımız: Bir kuruluş olarak kendimizi kapsayıcı, iş birliğine dayalı, bireylerin cinsel yöneliminden ve cinsel kimliğinden bağımsız olarak kariyer hedeflerine ulaşmaları için güçlendiren bir ortamı teşvik etmeye adanmış.”

**K22:** "Dünyanın her yerinde LGBTQIA+ topluluğu için daha kapsayıcı ortamların oluşturulmasına katkıda bulunmaya çalışıyor ve başta taciz, cinsiyete dayalı şiddet olmak üzere her türlü şiddete karşı mücadele ediyoruz."

Tabloda belirtilen internet sitelerinde queerlere yönelik içeriklerinde "cinsel yönelim (15), cinsel kimlik (4)" kullanan kurumların benzer sözcükleri kullandığı görülmektedir:

**K1:** "Milliyet, cinsiyet, inanç, yaş, engellilik hali, medeni durum, cinsel yönelim demeden tüm farklılıklarımızla yan yana olmak demek."

**K6:** "İrk, renk, din, cinsiyet, yaş, ulusal köken, engellilik, kıdem durumu, cinsiyet kimliği, cinsiyet ifadesi ve cinsel yönelimden bağımsız olarak en parlak yetenekleri araştırıyoruz."

**K17:** "Toplumsal cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, yaş, medeni durum, inanç ve düşünce, yaşam ve ifade biçimleri, bedensel farklılıklar temelinde herkese tüm iş süreçlerimizde eşit olarak yaklaşır ve etkin bir eşitlik politikası uygularız."

**K37:** "İşe alım süreçleri sonrasında uygulanan iş süreçlerimizde tüm yöneticilerimiz herhangi bir çalışanın cinsiyet, yaş, cinsel eğilim, engellilik, din, medeni hâl, ırk ve ailevi konularda ayrımcılığa maruz kalmamasını sağlamakla yükümlüdür."

Kurumların çoğu günümüzde çeşitlilik ve kapsayıcılığın iş dünyasındaki önemini kabul etmektedir.

### İçeriklerde simgesel temsil

İncelenen internet siteleri arasında, yalnızca 8'inde LGBTQ+ renkleri ve bayrağının kullanılması, simgesel temsilde belirgin bir eksikliği göstermektedir. Bu durum, kurumların queer bireyleri destekleyen daha geniş toplumsal ve kurumsal stratejiler benimsenmesi gerekliliğini ortaya koyar.

### Global tutarlılık eksikliği

Şirketlerin queer çalışanlara yönelik stratejileri, çoğunlukla pozitif ayrımcılık ve kapsayıcılık vurgusu üzerine kuruludur, küresel ölçekte farklı uygulamalar bulunmaktadır. İnternet siteleri incelediğinde queer çalışanlara ilişkin ayrıntılı planı olan 9 kurum saptanmıştır. Bu kurumların eylem planı, çoğunlukla pride network'ler olmak üzere çalışanların bir araya geldiği gruplardan oluşmaktadır. Örneğin, K27 kodlu kurumun internet sitesinde, cinsel kimliğe bakılmadan çeşitlilik ve kapsayıcılığın işe alım süreçlerine dikkate alındığı, ayrıca LGBTQ+ konularında paneller ve rol model tanıtımları aracılığıyla Pride Ayı'nın kutlandığı açıklanmaktadır. K30 da çalışan toplulukları aracılığıyla, özellikle Pride Network & Friends ile LGBTQ+ sorunlarına dikkat çekerken LGBTQ+ sporcuları destekleyen örgütlerle iş birliği yapmaktadır. K42 ise, tüm çalışanların gerçek benliklerini ortaya koyabilecekleri bir ortam sağlanması ve LGBTQ+ bireylerine eşit davranılması hedefini vurgulamaktadır.



**Tablo 2.** Kurumların internet sitelerinde queer çalışanlara yönelik ayrıntılı planları

Şirket kodu	Sektör	Plan
K9	Üretim	Queer network
K10	İnşaat malzemeleri	Eşit ücret, ebeveynlik izni, mentorluk
K14	Ulaşım, lojistik, tedarik zinciri ve depolama	Queer network
K24	Finansal hizmetler	Fırsat eşitliği vurgusu
K27	Personel bulma ve işe alım	Queer network
K30	Perakende satış	Queer network, sivil toplum kuruluşu iş birliği
K32	Üretim	Queer network, sivil toplum kuruluşu iş birliği
K42	Üretim	Queer network
K43	BT hizmetleri	Queer network

K9, K10, K14, K24, K32 ve K43 kodlu kurumlar, internet sitelerinde çeşitlilik tanımlarına açıkça yer vererek LGBTQ+ bireylerin deneyimlerini geliştirmeye yönelik çeşitli politikalar ve etkinlikler düzenlediklerini açıklamaktadır. Ancak bu stratejiler küresel düzeyde belirli bir tutarlılık gösterirken, yerel bağlamlarda uygulanan yaklaşımlarda belirgin farklılıklar vardır. Dolayısıyla kurumların küresel stratejilerle yerel uygulamalar arasında uyumsuzluk bulunduğu ve yerel gereksinimlerin yeterince ele alınmadığı gözlemlenmektedir.

### ***Sektörler arası çeşitlilik ve kapsayıcılık***

Farklı sektörlerdeki kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları incelendiğinde, çeşitli stratejilerin benimsendiği görülmektedir. Örneğin, K9 üretim şirketi, queer çalışan ağları (queer network) aracılığıyla cinsel kimlik ve yönelim farkı gözetmeden çalışanlarına kapsayıcı bir iş ortamı sunmayı amaçlamakta, K10 inşaat malzemeleri şirketi eşit ücret politikası uygulamakta, ebeveynlik izni ve mentorluk programlarıyla kapsayıcı bir çalışma kültürü oluşturmaktadır. Lojistik ve depolama sektöründe etkinlik gösteren K14, queer çalışan ağları aracılığıyla çalışanlarına destek sunarken, K24 finansal hizmetler şirketi, çeşitlilik ve eşitliğe olan bağlılığını LGBTQ+ bayrağını kullanarak simgesel biçimde dile getirmektedir. K27 personel bulma firması, şirket içi queer ağları yardımıyla LGBTQ+ çalışanlarını desteklerken Pride Ayı kapsamında farkındalık artırıcı etkinlikler de düzenlemektedir. Perakende sektöründeki K30, queer çalışan ağları aracılığıyla LGBTQ+ topluluğuna özgün deneyimler sunmayı ve bu konu-

lara dikkat çekmeyi hedeflerken K32 üretim şirketi, sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yaparak LGBTQ+ topluluğunun görünürlüğünü artırmaya ve fon sağlamaya yönelik çalışmalar yürütmektedir. K42 üretim şirketi, LGBTQ+ bireylerin iş yerinde tam anlamıyla temsil edilmesini sağlamak ve herkesin kendi kimliğiyle var olabileceği bir çalışma ortamı yaratmak için politika geliştirmektedir. K43 BT hizmetleri sağlayıcısı, queer çalışan ağları aracılığıyla LGBTQ+ çalışanlarını desteklemektedir. Elbette bu politikaların simgesel düzeyde kalmaması, kurumların somut adımlar atarak sürdürülebilir ve etkili kapsayıcılık stratejileri geliştirmesi önem taşımaktadır.

### ***Yerel düzeyde stratejik yaklaşımlar ve kültürel bağlam***

Kimi şirketlerin internet sitelerindeki içeriklerin yalnızca İngilizce olması, erişilebilirliği ve anlaşılabilirliği kısıtlayabilmektedir. İncelenen çoğu şirketin LGBTQ+ konularına ilişkin ayrıntılı bilgiye yer vermediği görülmektedir. Tablo 3'te ayrıntılı planı bulunduğu belirtilen 9 kurumdan 6'sının yalnızca şirketin global internet sitesine yönlendirdiği ve yerel düzeyde queer çalışanlara yönelik özel stratejiler geliştirmediği saptanmıştır. Bu durum, şirketlerin queer çalışanların yerel gereksinimlerini ve özgünlüklerini dikkate alan yaklaşımlar geliştirmekteki yetersizliğini göstermektedir. Ayrıca yerel topluluklarla etkileşim kurma ve onların gereksinimlerine yanıt vermekte eksikliklerin bulunduğu da gözlemlenmektedir.

**Tablo 3.** Ayrıntılı plana sahip kurumların internet sitelerindeki içerikler

<b>Şirket Kodu</b>	<b>Sektör</b>	<b>Yerel İnternet Sitesi İçeriği</b>
K9	Üretim	yok
K10	İnşaat malzemeleri	var
K14	Ulaşım, lojistik, tedarik zinciri ve depolama	yok
K24	Finansal hizmetler	var
K27	Personel bulma ve işe alım	yok
K30	Perakende satış	yok
K32	Üretim	yok
K42	Üretim	var
K43	BT Hizmetler	yok

Yerel bağlam, kültürel çeşitlilik ve toplumsal dinamikler queer bireylerin deneyimlerini doğrudan etkiler. Bu nedenle, iletişim stratejileri oluşturulurken yerel çeşitliliğe ve özgünlüğe daha fazla odaklanması, queer bireylerin deneyimlerinin öne çıkarılması önemlidir (Gust vd., 2023). Böyle bir yaklaşım, queer toplulukların daha kapsayıcı bir temsiline katkı sağlayabilir. Şirketlerin LGBTQ+ çalışanlarına yönelik politika ve koruma düzenekleri geliştirmesi tek başına yeterli değildir. Bu politikaların etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve çalışanların kendilerini güvenli ve desteklenmiş duymalarını için şirket liderlerinin bu politikalara etkin ve görünür destek vermesi önem taşır (McKinsey, 2020).

### ***Kurumların strateji yapılandırıcılarıyla görüşmeler***

Bu araştırmada, çeşitlilik yönetimi ile stratejik iletişim politikalarına sahip çeşitli sektörlerden 8 kurumun strateji yapılandırıcılarıyla her biri yaklaşık 45 dakika süren yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla veri toplanmıştır. Bankacılık, otomotiv, aydınlatma, hızlı tüketim, teknoloji gibi farklı sektörlerden şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık stratejilerinden sorumlu uzman veya müdür konumunda bulunan temsilcileriyle görüşülmüştür.

#### *Görüşme soruları ve amaçları*

Görüşmelerde, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerini, özellikle queer çalışanlara yönelik uygulamaları ve bu stratejilerin üretim süreçlerinden kurumsal söyleme kadar geniş bir yelpazede nasıl yer aldığını incelemek amacıyla aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- Çeşitlilik yönetimi deneyimi:

*“Kurumsal bir şirketin çeşitlilik yönetimi politikasının üretim sürecindeki deneyiminiz oldu mu?”*

Soru, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerini somut eylemlere nasıl dönüştürdüklerini ve bu politikaların üretim süreçlerine etkilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

- Queer temsiliyetinin kurumsal söyleme yansımaları:

*“Queer çalışanlar, kurumsal söylemde nasıl temsil ediliyor?”*

Soru, kurumsal iletişim materyallerinde queer çalışanların temsil biçiminin derinliği, çeşitliliği ve toplumsal cinsiyet normları ile stereotiplerle etkileşiminin irdelemeyi hedeflemektedir.

- İletişim stratejilerinin uygulama düzeyi ve ayrımcılık:

*“Kurumunuzun queer çalışanlar için geliştirdiği iletişim stratejileri nelerdir? Bu bağlamda ayrımcılığı önlemeye yönelik düzenlemeler var mı?”*

Soru, kurumların queer çalışanlara yönelik stratejilerini, bu stratejilerin ayrımcılık ve kapsayıcılık hedeflerini ne ölçüde desteklediğini ve uygulamadaki etkinliğini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

- İşe alım süreçleri ve dil kullanımı:

*“Kurumunuzun iş ilanlarında queer çalışanları destekleyici ya da engelleyici herhangi bir açık ya da örtülü ölçütle karşılaştınız mı?”*

Soru, işe alım süreçlerinde kullanılan dil ve ölçütlerin, çeşitlilik ve kapsayıcılığı nasıl biçimlendirdiğini ortaya koymayı hedeflemektedir.

- Ebeveynlik politikaları:

*“Kurumunuz, queer çalışanlara yönelik ücretli doğum (ebeveyn) izni sunuyor mu ve bu politikaları uygulamada etkin mi?”*

Soru, kurumların queer çalışanların ebeveynlik haklarına yönelik politikalarının uygulanma düzeyini incelemeye yöneliktir.

- Anlatım özgürlüğü:

*“Kurumunuzdaki queer çalışanlar kimliklerini özgürce dile getirebiliyor mu?”*

Soru, iş yerinde anlatım özgürlüğünün sağlanmasını, bu özgürlüğün çalışanların iş doyumunu ve aidiyet duygusu üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

- Kapsayıcılık ve iletişim stratejilerinin yeterliliği:

*“Kurumunuzun çeşitlilik yönetimi bağlamında kurduğu iletişimin queer çalışanlar açısından kapsayıcı ve yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?”*

Soru, kurumların iletişim stratejilerinin queer çalışanları ne ölçüde kapsadığını ve bu stratejilerin uygulanabilirliğini sorgulamaya yöneliktir.

- Karşılaştırmalı sektör bilgisi:

*“Diğer kurumların çeşitlilik yönetimi bağlamında queer çalışanlara yönelik stratejileri hakkında bilginiz var mı?”*

Soru, sektördeki diğer kurumların uygulamalarına dair bilgi ve farkındalığı artırmayı ve karşılaştırmalı analiz yapmayı amaçlamaktadır.

- Ayrımcılık deneyimleri:

*“Queer çalışanlara yönelik ayrımcı bir tutuma tanık oldunuz mu? Ayrıntılandırabilir misiniz?”*

Soru, iş yerinde queer bireylere yönelik ayrımcılığın doğası, sıklığı ve kurumun bu durumlarla başa çıkma stratejilerini ortaya koymayı hedeflemektedir.

- Ayrımcılığın iş performansı üzerindeki etkisi:

*“Cinsiyet kimliğiniz, cinsel yöneliminiz veya cinsiyet özellikleriniz nedeniyle karşılaştığınız ya da karşılaşılabileceğiniz ayrımcı tutum, söylem, davranış veya uygulamalar iş yerindeki verimliliğinizi ve iş doyumunuzu etkiliyor mu?”*

Soru, ayrımcılığın iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemeye yöneliktir.

- Topluluk etkileşimi:

*“Queer bireyleri temsil eden toplulukların etkinliklerini izliyor musunuz? Hangi toplulukların adını söyleyebilirsiniz?”*

Soru, görüşmecilerin queer topluluklarla olan etkileşimlerini ve bu toplulukların faaliyetlerine olan ilgilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

- Kesişimsellik algısı:

*“Kesişimsellik (intersectionality) üzerine ne düşünüyorsunuz?”*

Son soru, katılımcıların kesişimsellik kavramına ilişkin bilgi ve anlayış düzeylerini değerlendirmeyi hedeflemektedir.

## Bulgular

Görüşmeler, kurumların çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık stratejilerinin nasıl uygulandığına ve özellikle queer çalışanların temsiliyetine yönelik bakış açılarını ortaya koymaktadır. Bu görüşmeler yardımıyla kurumların stratejik iletişim politikaları doğrultusunda ayrımcılık ve kapsayıcılık konusunda ne ölçüde somut adımlar attığı değerlendirilebilmiştir.

**Tablo 4.** Katılımcıların demografik ve profesyonel özellikleri

Kod	Yaş	Eğitim	Rol	Sektör	Haftalık Çalışma Saati	Cinsel Yönelim	Cinsiyet Kimliği
G1	38	Üniversite mezunu	Global olarak çeşitlilik kapsayıcılık ve hakkaniyet lideri	Aydınlatma	45	Heteroseksüel	Kadın
G2	33	Yüksek lisans mezunu	Çeşitlilik ve kapsayıcılık lideri	FMCG	25	Heteroseksüel	Trans erkek
G3	49	Üniversite mezunu	Çeşitlilik eşitlik kapsayıcılık ve kurumsal vatandaşlık lideri	FMCG	50	Heteroseksüel	Kadın
G4	38	Üniversite mezunu	Kurumsal iletişim müdürü	Teknoloji ve yazılım	45	Heteroseksüel	Kadın

G5	46	Yüksek lisans mezunu	Yetenek kazanımı müdürü	FMCG	45	Heteroseksüel	Kadın
G6	46	Yüksek lisans mezunu	Çeşitlilik eşitlik kapsayıcılık lideri	Otomotiv	45	Heteroseksüel	Tanımlamak istemiyor
G7	33	Üniversite mezunu	Çeşitlilik kapsayıcılık ve kültür disiplini yönetmeni	Bankacılık	45	Biseksüel	Kadın
G8	28	Üniversite mezunu	Kıdemli İnsan kaynakları uzmanı	Kozmetik perakende	40	Heteroseksüel	Kadın

Tablo 4'te sunulan demografik veriler, 8 katılımcının farklı sektörlerden ve çeşitli deneyim düzeylerinden geldiğini göstermektedir. Katılımcıların yaşları 28-49 arasında değişmektedir. Görev tanımları, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerine doğrudan ya da dolaylı odaklanan konuları kapsamaktadır. Ayrıca, kimi katılımcılar queer bireylerin deneyimlerini yansıtan ve kapsayıcılık politikalarının etkinliğini değerlendiren işlevler üstlenmektedirler. Bu çeşitlilik, kurumların kurumsal çeşitlilik politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin farklı bakış açılarını anlamaya katkı sağlamaktadır.

### ***Kurumsal söylem ve temsil***

Katılımcıların çalıştıkları kurumlarda, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık alanında görev ve sorumluluklar bulunmaktadır. Hedefleri, organizasyonun çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerini iş kültürünün merkezine yerleştirmektir. Bu bağlamda, görüşmecilere buldukları konular doğrultusunda somut sorumluluklarına ilişkin sorular yöneltilmiş, ancak katılımcıların yanıtları sıklıkla belirsizlik yansıtmıştır.

Örneğin, G7'nin kurumu queer konusunu doğrudan ele almamaktadır: "Queer bizim direkt atıfta bulunduğumuz veya çok açık iletişimle yaptığımız çalışmaların bir parçası henüz değil". G5 ise kurumunun LGBTQ+ konusuna "global bir perspektif" benimsediğini, ancak Türkiye gibi kimi ülkelerde sınırlı destek sağlandığını, küresel olaylara yerel düzeyde farklı yaklaşımlar sergilendiğini vurgulamıştır. Genel olarak görüşmeciler, kurumların queer çalışanlara yönelik ayrıntılı bir strateji geliştirmediğini, bu stratejilerin global şirketin çatısı altında yürütüldüğünü, ancak buldukları ülkelerde etkin olmadığını belirtmişlerdir. Öte

yandan kurumlar, queer bireylere yönelik ayrımcılığı önleyici planları çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları kapsamında uyguladıklarını dile getirmişlerdir.

Kimi katılımcılar, global şirketlerinin eşitlik ve çeşitlilik ilkelerine bağlı olduğunu öne sürerken, bu genel yaklaşımın belirli bölgelerdeki etkinliği sorgulanabilir niteliktedir. Çünkü queer bireyler, yerel bağlamlarda marjinalleştirilebilmekte, bu durum onlara özel destek ve politikalar geliştirilmesini gerektirmektedir. Görüşmelerde, ilgili departmanlar arasında insan kaynakları, çalışan deneyimi ve kültür, eğitim ve gelişim ile kurumsal iletişim öne çıkmış, bu departmanların iş birliği yaparak queer çalışanların gereksinimlerini karşılayacak bütüncül yaklaşımlar geliştirmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Görüşmelerden elde edilen bulgular, birçok kurumun queer konularına yönelik doğrudan ve etkili bir strateji geliştirmediğini ortaya koymaktadır. Genel çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarının ardında, queer bireyler için özelleştirilmiş stratejilerin eksikliği, kurumsal şirketlerin gerçekten kapsayıcı bir ortam yaratma çabalarında önemli sınırlılıklar oluşturduğunu göstermektedir. Bu durum, kurumların queer bireylerin temsil edilmesi, desteklenmesi ve kapsanması için daha kesin, kesişimsel ve yerel koşullara duyarlı stratejiler benimsemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

### ***Queer çalışanlara tanınan haklar ve politikalar***

Araştırmada, kurumsal şirketlerin çeşitlilik yönetimine ilişkin stratejik iletişim politikalarının oluşturulması sürecinde, queer çalışanlara tanınan haklar ve uygulanan politikaların etkilerini değerlendirmek amaçlanmaktadır. Bu konudaki sorulara verilen yanıtlar, Tablo 5'te özetlenmiştir. Kurumların LG-BTQ+ çalışanlar için benimsedikleri haklar ve politikaların, çalışan deneyimleri üzerindeki yansımalarını ve bu politikaların kapsayıcılık düzeyini ortaya koymak hedeflenmektedir. Araştırmada elde edilen veriler, şirketlerin çeşitlilik stratejilerinin, queer bireylerin iş yerinde karşılaştıkları ayrımcılık ve dışlanmaya karşı sunduğu korumayı göstermektedir.

**Tablo 5.** Kurumlarda queer çalışanlara tanınan haklar

Kod	Sektör	Haklar
G1	Aydınlatma	Etik ilkeler, eğitimler, adil farkındalığı, queer network, eşit hak ve ücret politikası, görünürlük
G2	FMCG	Etik ilkeler, eğitimler, adil farkındalığı, queer network, eşit hak ve ücret politikası, görünürlük
G3	FMCG	Queer network, etik ilkeler, eğitimler
G4	Teknoloji ve yazılım	Queer özelinde olmayan çeşitlilik politikaları
G5	FMCG	Queer network, etik ilkeler, eğitimler
G6	Otomotiv	Queer özelinde olmayan çeşitlilik politikaları
G7	Bankacılık	Queer özelinde olmayan çeşitlilik politikaları
G8	Kozmetik Perakende	Queer özelinde olmayan çeşitlilik politikaları

Katılımcıların çalıştıkları kurumlarda, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık alanındaki görev ve sorumluluklar, bu ilkelere dayalı iş kültürü inşasında merkezi bir yer tutmaktadır. Araştırmada, katılımcılara buldukları konular doğrultusunda, kurumun çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin somut eylemlere nasıl dönüştürüldüğü sorulmuştur, ancak alınan yanıtlar çoğunlukla belirsizlik ve eksiklikler içermektedir.

G1 kodlu görüşmeci, çalıştığı kurumun insan haklarını temel değer olarak benimsediğini dile getirmiştir: Tüm çalışanlar, ayrımcılık ve çeşitlilik konularına odaklanan düzenli eğitimlerden geçmekte ve bu eğitimler sonucunda yapılan sınavlar aracılığıyla değerlendirilmekte, ayrıca çalışanların raporlamaları için şirket dışında bir kuruluş tarafından yönetilen bir etik hattı bulunmaktadır. Bu doğrultuda, kurum ayrımcılık vakalarını soruşturmakta ve gerekli önlemleri almaktadır. Kurum içindeki çeşitli komiteler ve gruplar da bu konularda etkin çalışmalar yürütmekte ve farkındalık kampanyaları düzenlemektedir. G2 kodlu katılımcı da benzer uygulamaların varlığını aktarmış, zorunlu eğitimlerin yanı sıra, senaryolar ve gerçek yaşam örnekleri üzerinden verilen eğitimlerin konunun pratik boyutunun da ele alındığını göstermektedir. G1 ayrıca, şirketin kişi adlarını kartvizitlerine yazıp bunu bir farkındalık kampanyasının parçası kılma girişimini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların kendi kimliklerini dile getirme özgürlüğünü desteklemek ve cinsiyet çeşitliliği farkındalığını artırmak için düşünülmüştür. Bu uygulamanın zorunlu olmaması, "birden fazla kapanma mevcuttur ve açılmak ya da açılmaya zorlanmak her zaman ya da yalnızca güçlendirici değildir" (Harris ve McDonald, 2017) savıyla uyumludur. Her bireyin kendini dile getirme ve açılma sürecinin kişiselliğini ve karmaşıklığını, herkesin bu sürece farklı biçimlerde ve zamanlarda hazır olabileceğini gösterir. Butler'a göre cinsiyetin "adlandırılması", bireylerin cinsiyetlerinin toplum tarafından belirlenmesi ve sınıflandırılması



sürecidir. Cinsiyetin belirlenmesi ve sınıflandırılması, bireylerin kendilerini dile getirme biçimlerini sınırlandırabilir, belirli roller ve davranış biçimleri dayatır. Butler, bu sürecin kurumsallaştırılmış bir performatif edim olduğunu, cinsiyetin adlandırılmasının, toplumun kurumları ve yapılarınca desteklenip pekiştirildiğini açıklamıştır (Butler, 1990).

G4 ve G6 kodlu katılımcıların anlatımları, kurumların çeşitlilik ve eşitlik ilkelelerine yaklaşımlarını yansıtmaktadır. G4, şirketinin çeşitliliğe önem verdiğini, aidiyet dönüşümü kültürünün kurumun temel öğelerinden biri olduğunu belirtmekle birlikte, queer bireylere özel bir vurgu yapmadığını belirtmiştir. G6, kurumun geniş kapsamlı çeşitlilik çalışmaları bulunduğunu, özellikle toplumsal cinsiyet eşitliği ve engelli hakları gibi alanlarda eğitim ve projeler uyguladığını, ancak queer bireylerin temsiliyeti konusunda stratejinin eksik olduğunu aktarmıştır. G4'ün, "queer özelinde bir iletişim stratejimiz yok, ancak şirketin globalden bölgelere yayılan bir çeşitlilik stratejisi var" sözleri, queer bireylerin gereksinimlerinin yeterince ele almadığını göstermektedir.

Bunun yanı sıra, görüşmelerde, kurumların queer çalışanlara yönelik sigorta kapsamı, özel sağlık ihtiyaçları ve hormon replasmanı süreci gibi konulara ilişkin destek hizmetlerinin genellikle kapsam dışı bırakıldığı gözlemlenmiştir. Yalnızca G2, bu alanda sınırlı da olsa bazı iyileştirmelerin gündeme alınmaya çalışıldığını belirtmiştir.

Kaos GL ve Kadir Has Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Araştırma Merkezi'nin ortaklaşa gerçekleştirdikleri bir araştırmada, Türkiye'de özel sektörde LGBTQ+ bireylerin iş hayatında karşılaştıkları zorluklar ve engeller vurgulanmıştır (2022). Araştırmamızın bulguları da kurumların iletişim stratejilerinin queer bireylerin temsiliyeti konusundaki belirsizliğini ve heteronormatif düzenin sürdüğü saptamalarıyla koşuttur. Katılımcıların aktardıkları, kurumların queer çalışanlara yönelik özel politika ve uygulamaların eksikliği ile gerçek anlamda kapsayıcılık sağlanmadığını, kurumsal şirketlerin queer bireylerin temsil edilmesi, desteklenmesi ve kapsanması için daha kesin, kesişimsel ve yerel koşullara duyarlı yaklaşımlar benimsenmesi gerektiğini göstermektedir.

### ***Sessiz politika, görünürlük sorunları ve ayrımcılık***

Queer bireylerin hakları ve eşitliği konusunda pek çok kurum stratejik iletişim politikaları geliştirmekteyse de sessiz politika, görünürlük sorunları ve ayrımcılık gibi temel sorunlar varlığını sürdürmektedir. Araştırmada, görüşmelerden elde edilen bulgular, ayrımcılığı önlemeye yönelik stratejilerin yanı sıra, çeşitliliğe ve kapsayıcılığa yönelik iletişim stratejilerinin uygulanmasında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık (D&I) gruplarının önemini göstermektedir.

G5 kodlu katılımcı, şirketin D&I stratejisi kapsamında çeşitli çalışan grupları oluşturulduğunu belirtmiştir. Bu gruplar, şirketin 180 ülkede bulunan yaklaşık otuz bin çalışanını bir araya getirerek, farklı pazarlardaki deneyimlerin paylaşılmasını ve çalışanlar arasında kaynaşmanın sağlanmasını hedeflemektedir. G3 kodlu katılımcıysa şirketin dokuz farklı çalışan kaynak grubuna sahip olduğunu ve bu gruplardan birinin "LGBTQ+" olarak adlandırıldığını belirtmiş, bu alandaki liderlerin gönüllü olarak görev üstlenip, şirket tarafından desteklenerek projelerinin hızlandırıldığını dile getirmiştir. G7 kodlu katılımcı kurumunun açıkça tanımlanmış bir LGBTQ+ stratejisi oluşturmadığını, ancak bu alanda çeşitli çalışmalar yürüttüğünü aktarmıştır.

Bu bulgular, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları çerçevesinde, queer çalışanlara yönelik stratejilerin uygulanmasında hem olumlu adımların atıldığını hem de belirli alanlarda eksikliklerin bulunduğunu göstermektedir. Sessiz politika, görünürlük eksikliği ve ayrımcılık gibi sorunların, kurumların stratejik iletişim uygulamalarında göz ardı edilmemesi, bu alanda daha somut ve yerelleştirilmiş stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 6.** Kurumların queer bireyler için iletişim kanalları

Kod	Sektör	İletişim Kanalı
G1	Aydınlatma	Etik kurul, sözlü iletişim, odak gruplar, kampanyalar, yayınlar
G2	FMCG	Etik kurul, sözlü iletişim, odak gruplar, toplu görüşmeler
G3	FMCG	Etik kurul, sözlü iletişim, odak gruplar, yayınlar
G4	Teknoloji ve yazılım	Gerektiğinde sözlü iletişim
G5	FMCG	Gerektiğinde sözlü iletişim, odak gruplar
G6	Otomotiv	Gerektiğinde sözlü iletişim
G7	Bankacılık	Gerektiğinde sözlü iletişim
G8	Kozmetik Perakende	Gerektiğinde sözlü iletişim

Tablo 6, katılımcıların kurumlarındaki queer bireylerle iletişim kurma kanallarını göstermektedir. G1 ve G3 kodlu katılımcılara göre, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında attıkları adımların somut etkiler yarattığı gözlemlenmektedir. Örneğin, G1'in "Bu konuları konuşmaya başladıkça, özellikle eğitim serileri düzenleyerek insanların daha fazla yaklaşıma başladığını" belirtmesi, kurumun farkındalık yaratma ve etkileşim sağlama konusunda adım attığını göstermektedir. G3 "Queer bireyler özelinde düzenli olarak yayınlanan guideline'lar (örneğin Trans Inclusion Guideline) web sitemizde ve kurum içinde paylaşılmaktadır", diyerek bu stratejilerin kurumsal iletişim materyallerine dile getirmiştir.

Ancak sekiz kurumdan beşinin yalnızca “gerektiğinde sözlü iletişim” kanalını kullanması, kurumların queer bireylerle etkileşimde edilgin bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Özellikle otomotiv, bankacılık ve kozmetik perakende sektörlerindeki kurumların bu iletişim kanalını yeğlememesi, kapsayıcılık ve çeşitlilik politikalarını stratejik bir alan gibi görmediklerini ya da queer konularını bütüncül bir stratejiye katmadıklarını düşündürmektedir.

G4 ve G6 kodlu katılımcıların aktardıkları, kurumların queer çalışanlara yönelik özel stratejilerin eksikliğine dikkat çekmektedir. Sessiz politika olarak adlandırılabilir bu durum, şirketlerin queer konularında somut adımlar atmaktan kaçındığını, dolayısıyla toplumsal çeşitlilik ile kapsayıcılığın belirli grupların gereksinim ve seslerinin yeterince dikkate alınmadığını göstermektedir.

Katılımcılar ayrımcılığı önlemek için etik kurullar veya çeşitlilik kapsayıcılık birimleri üzerinden iletişim kurduklarını aktarmışlardır. Ayrımcılığı önlemeye yönelik oluşturulan etik kurullar, çeşitlilik ve kapsayıcılık birimleri aracılığıyla yürütülen iletişim çalışmaları, internet sitesi üzerinden, ilgili kişilerle görüşme ya da yazılı iletişim biçiminde gerçekleşebilmektedir. Ancak bu kanalların belirsizliği, kurum içindeki suskunluk pratiklerini de etkilemekte ve queer bireylerle etkili bir iletişim stratejisinin oluşturulmasında önemli eksiklikler barındırmaktadır. Kaos GL Derneği ve Kadir Has Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Araştırma Merkezi’nin gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre Türkiye’de özel sektörde çalışan 289 kişiden %16,6’sı cinsiyet kimliği, cinsel yönelim veya cinsiyet özellikleri nedeniyle iş yerinde ayrımcılıkla karşılaşmıştır, %20,1’lik bir kesim, ayrımcılığa maruz kalmamak için kimliklerini gizleme gereği duymaktadır (2022). Bu bulgu, queer bireylerin özgürce kendilerini dile getirememeye korkusunun ve bunun getirdiği psikolojik baskının altını çizmektedir.

Kurumların stratejik iletişim politikaları çerçevesinde oluşturulan D&I (Çeşitlilik ve Kapsayıcılık) gruplarıyla ayrımcılıkla savaşımında önemli adımlar atılsa da queer bireylere yönelik özel stratejilerin eksikliği, heteronormatif söylemin sürmesine neden olmaktadır. Bu durum, şirketlerin queer bireylerin gereksinimlerine yönelik kesişimsel ve yerel koşullara duyarlı stratejiler geliştirmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır.

### **Kesişimsellik perspektifinden kurum stratejileri**

Görüşmecilerin anlatımları, kurumların iletişim stratejilerinde kesişimsellik perspektifinin yeterince yeterince ele alınmadığını göstermektedir.

**Tablo 7.** Kurumların Kesişimsellik Gündemi

<b>Kod</b>	<b>Sektör</b>	<b>Kesişimsellik gündemi</b>
G1	Aydınlatma	Politikalar dahil edilmiştir
G2	FMCG	Politikalar dahil edilmiştir
G3	FMCG	Politikalar dahil edilmiştir
G4	Teknoloji ve Yazılım	Politikalar dahil edilmemiştir
G5	FMCG	Politikalar dahil edilmemiştir
G6	Otomotiv	Politikalar dahil edilmemiştir
G7	Bankacılık	Politikalar dahil edilmemiştir
G8	Kozmetik Perakende	Politikalar dahil edilmemiştir

Kesişen kimliklerin ve deneyimlerin etkilerinin derinlemesine anlaşılması ve eleştirel bir biçimde değerlendirilmesi, ayrımcılık ve görünürlük sorunlarının etkili bir biçimde ele alınmasına katkı sağlayacaktır. Araştırma bulguları, çokuluslu şirketlerin politikalarının yerel düzeydeki uygulamalarının değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, kurumların iletişim stratejilerinin queer bireylerin karşılaştığı kesişimsel zorlukları yeterince dikkate almadığını ve bu eksikliğin gerçekten kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratılmasını engellediğini belirten katılımcıların anlatımlarıyla doğrulanmaktadır.

### **Değerlendirme**

Bu araştırma, kurumsal şirketlerin çeşitlilik yönetimi, stratejik iletişim politikaları ve queer çalışanlara yönelik çeşitlilik yaklaşımlarının nasıl oluşturulduğunu anlamayı amaçlamış ve LGBTQ+ çalışanların temsilde karşılaşılan eksiklikleri ortaya koymaya çabalamıştır. Bulgular, araştırma kapsamındaki çoğu kurumsal şirketin iletişimin, LGBTQ+ topluluğunun çeşitliliğini ve zenginliğini yansıtamadığını, sıklıkla stereotiplere ve yüzeysel temsillere başvurduğunu göstermiştir.

İncelenen internet sitelerinde, dilin kullanımı çoğunlukla heteronormatif kalıplar içerisinde kalmakta ve queer bireylerin varlığını göz ardı edilmektedir. Bu durum, kurumların temsil politikalarının yetersizliğini vurgulamaktadır. Kurumların içeriklerinde queer çalışanların hakları ve politikalarına ilişkin açık ve kapsamlı bilgiler enderdir. Ayrıca kurumların çoğunun sessiz politikaları yeğlediği ve bu konularda proaktif bir yaklaşım sergilemediği anlaşılmıştır. Bu sessizlik, heteronormatif düzenin sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır. Katılımcılar kurumların bu sessizliğinin, bilinçli bir seçim olduğunu aktarmışlardır. Bilinçli sessiz politikanın değişen nedenleri olmakla birlikte sektör ve ülke bağlamı öne çıkmaktadır. Kesişimsellik konusunda da kurumların yetersiz olduğu gözlemlenmiştir. Bu da

kurumların toplumsal çeşitliliği tam anlamıyla kavrayamadıklarını ve bu konularda daha kapsamlı bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini göstermektedir. Sessiz politikanın varlığı, görünürlük ve ayrımcılık sorunları konusunda belirgin ve somut çabalar gerekmektedir. Bu eksiklikler genel çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının ötesine geçen bir yaklaşımın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın ilk sorusu, kurumsal şirketlerin queer bireylere yönelik çeşitlilik ve iletişim stratejilerinin kapsayıcı görünmesine karşın, derinlemesine incelendiğinde heteronormatif yapıları pekiştirdiğine dayanmaktadır. Bu varsayım, kurumların internet siteleri ve diğer iletişim kanallarında kullanılan dil ve görseller üzerinden yapılan incelemelerle desteklenmiştir. Ayrıca queer çalışanların temsiliyetinin sınırlı olduğunu göstermiştir. Farklı sektörler ve coğrafi bölgelerdeki kurumların çeşitlilik ve iletişim stratejileri incelendiğinde, genel bir eğilim olarak bu stratejilerin çoğunlukla simgesel ve yüzeysel kaldığı, gerçek anlamda kapsayıcılığı sağlama konusundaysa önemli sınırlılıklar içerdiği ortaya çıkmıştır. İkinci varsayım, kurumsal şirketlerin çeşitlilik ve iletişim stratejilerinin, queer çalışanların yaşadığı kişisel zorlukları yeterince ele alamadığı ve bu eksikliğin gerçek anlamda kapsayıcı bir çalışma ortamının oluşturulmasını engellediğidir. Araştırma bulguları, kurumsal şirketlerin çeşitlilik ve iletişim stratejilerinde kesişimsellik konusuna yeterince odaklanmadığını, odaklandığı durumlarda bile bu yaklaşımların genellikle dar kapsamlı olduğunu göstermiştir. Bu durum, queer bireylerin karşılaştığı çok katmanlı zorlukların ve gereksinimlerin göz ardı edilmesine yol açabilir. Kurumsal düzeyde benimsenen çeşitlilik politikaları ve iletişim stratejileri kimi durumlarda olumlu değişimlere öncülük etse de yerel kültürel normlar ve toplumsal dirençler nedeniyle tam anlamıyla etkili olamamaktadır. Ayrıca yasal korumanın eksikliği ve kamuoyunun bilinç düzeyi, bu bireylerin iş hayatında ve toplumda karşılaştığı engelleri çoğaltmaktadır. Kurumların toplumsal kabul ve yasal korumaların güçlendirilmesi, bu sürecin daha etkili ve kapsayıcı duruma gelmesi için önemlidir.

Katılımcıların aktardıkları, şirketlerin çeşitlilik alanında çalışmalarını bulunmasına karşın queer bireylere yönelik açıkça belirtilmiş bir stratejisi bulunmadığını ortaya koymuştur. Görünürlük sorunları ve ayrımcılık konularında belirgin bir strateji enderdir. Bu konuları politikalarına dahil etmeyen şirketler, internet sitelerinde de konudan söz etmemektedir. Kimi şirketler, queer konusunu toplumsal cinsiyet başlığı altında ele alırken kimileri sürdürülebilirlik başlığı altında ele almaktadır. Bu belirsizlik şirketlerin queer konularına yaklaşımının yüzeyselliğini ve sınırlılığını sorgulamamıza olanak tanımaktadır.

## Sonuç

Günümüzde toplumsal cinsiyet ve cinsel kimlikler üzerine tartışmalar, değişen toplumsal ve kültürel dinamiklerle birlikte evrim geçirmekte, toplumsal adalet ve eşitliğin ilerlemesinde belirleyici rol oynamaktadır. Kurumsal düzeydeyse bu konulara yönelik yaklaşımlar çoğunlukla yüzeysel olarak gerçekte değişim ya da somut destek sağlayamamaktadır. Bu araştırma, kurumların queer çalışanlara yönelik iletişim stratejilerinin toplumsal yapılar içinde nasıl bir yer edindiğini ele almaktadır. Kurumların internet sitelerindeki dil kullanımı, görsel öğeler, içerik kapsamı değerlendirilmiştir. Bu içerikler kurumların çeşitlilik yönetimi ve stratejik iletişim politikalarının, genellikle queer topluluğunun çeşitliliğini tam olarak yansıtamadığını ve sıkça stereotiplere başvurduğunu ortaya koymuştur. Heteronormatif kalıpların pekiştirildiği ve queer bireylerin yeterince temsil edilmediği anlaşılmıştır. İncelenen internet sitelerinde, dil kullanımı genellikle heteronormatif kalıplara bağlı kalmakta, queer çalışanların varlığını göz ardı etmekte ya da marjinalleştirmektedir. Görsel öğelerde de benzer bir eğilim vardır, queer bireylerin temsili ya çok az ya da stereotipik ve yüzeyseldir. Bu durum, kurumların temsil politikalarının yetersizliğini ve temsilin önemini ortaya koymaktadır. Kurumların içeriklerinde queer bireylerin haklarına ve politikalarına ilişkin açık bilgilerin enderliği, birçok kurumun sessiz politikaları tercih ettiğini ve kesişimsellik konusunda yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu sessizlik, heteronormatif düzenin devam etmesine katkıda bulunurken, queer bireylerin karşılaştığı zorlukların ve gereksinimlerin göz ardı edilmesine neden olmaktadır.

Araştırmanın sonuçları, genellikle queer çalışanların haklarının kesin biçimde tanımlanmadığını, kurumların çoğunlukla sessiz politikaları seçtiklerini ve kesişimsellik konusunun gündemlerinde olmadığını göstermektedir. Kurumlar, rengarenk logolar ve kampanyalarla LGBTQ+ topluluğuna destek verdikleri izlenimi yaratırken gerçekte bu topluluğun gerçek gereksinimlerine ve haklarına yönelik somut adımlar atmaktan kaçınmaktadır. Bu durum, kurumların LGBTQ+ topluluğuna yönelik içten ve gerçek bir taahhütten çok, kamuoyunun gözünde iyi bir imaj oluşturma çabası gibi görülebilir.

Dolayısıyla kurumların queer temsiliyeti yalnızca içeriksel bir öğe olarak değil; aynı zamanda örgütsel kimliğin, normların ve değerlerin yeniden üretildiği iletişimsel bir süreç olarak ele alınmalıdır (Schoeneborn et al. 2014) Bu bağlamda, çalışmada ele alınan "vitrin temsiliyeti", "sessiz politikalar" ve "kesişimsellik eksikliği" gibi bulgular, yalnızca içerik eksenli zayıf temsiller olarak değil, aynı zamanda kurumların iletişimsel sınırlarının bir göstergesi gibi yorumlanabilir ve heteronormatif değer dizgelerini yeniden üreten söylemsel tercihler olarak okunabilir. Bir başka deyişle bir kurumun queer bireylere dair sessizliği, onun örgütsel kimliğinin bir parçası haline gelir. Kurumsal sessizlik, yalnızca yokluk değil; söylemsel bir inşa biçimidir.

Araştırma, kurumların queer bireylere yönelik iletişim stratejilerinin, genellikle yüzeyde kalan ve heteronormatif kalıpları pekiştiren yaklaşımlar benimsemişliğini ve bu durumun queer çalışanların gerçek gereksinimlerine ve haklarına yönelik somut adımların atılmasını engellediğini göstermektedir. Kurumların daha derinlemesine ve kapsamlı stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Toplulukların ve bireylerin seslerini duyurabilmeleri, karar alma süreçlerine etkin ve eşit bir biçimde katılabilmeleri için destekleyici düzeneklerin oluşturulması önemlidir. Her karar ve eylem, "queer bireyler için" değil, "queer bireylerle birlikte" yürütülmelidir. Gerçek kapsayıcılık, herkesin anlatısına değer vermek, tüm sesleri dinlemek ve herkes için bir yer açmaktır. Bu da yalnızca belirli bir topluluğa odaklanmak yerine, çeşitliliği, toplumun her bir bireyinin kişisel anlatısını kucaklayan bir yaklaşımı benimsemekle olasıdır.

Bu makale intihal tespit yazılımlarıyla taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir.

#### **Etik Kurul Onay Bilgisi**

Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 29.03.2023 tarih ve 2023/02 sayılı toplantısında alınan karar ile araştırmanın gerçekleştirilmesi etik ve bilimsel açıdan uygun bulunmuştur.

#### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı**

Katkı oranı birinci yazar için %50, sorumlu yazar için %50 olarak belirtilmiştir.

#### **Destek ve Teşekkür Beyanı**

Çalışma herhangi bir destek almamıştır. Teşekkür edilecek bir kurum veya kişi bulunmamaktadır.

#### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

#### **Kaynakça**

Akıncı, B. Z. (1997). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.

Ashcraft, K. L. ve Mumby, D. K. (2004). Reworking gender: A feminist communication of organization. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ashcraft, K.L. (2000). Empowering "Professional" Relationships: Organizational Communication Meets Feminist Practice. Management Communication Quarterly, 13(3), 347-392.

Berlant, L. ve Warner, M. (1998). Sex in Public. Critical Inquiry, 24, (2), 547-566.

- Breen, M. S., ve Blumenfeld, W. J. (2005). *Butler Matters: Judith Butler's Impact on Feminist and Queer Studies*. New York, NY: Routledge.
- Butler, J. (1999). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York, NY: Routledge.
- Butler, J. (2008). *Cinsiyet Belası*. (B. Ertür Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Coyne, J. C. ve Dye, K. M. (2010). *Queer Theory, Diversity Management, and Corporate Social Responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 92(2), 241-257.
- Çakırlar, C. ve Delice, S. (2012). *Cinsellik Muamması: Türkiye'de Queer Kültür ve Muhalefet*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Foucault, M. (1996). *Cinselliğin Tarihi*. (H. Uğur Tanrıöver, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Global Compact Türkiye. (2020). *İş Dünyası Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Rehberi*, Global Compact Network Türkiye.
- Harris, K. L. ve McDonald, J. (2018). *Forum Introduction: Queering the "Closet" at Work*, *Management Communication Quarterly*, 32(2), 265-270.
- Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. ve Porter, L. W. (2015). *Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kaos GL. (2022). *Türkiye'de Özel Sektör Çalışanı Lezbiyen, Gey, Biseksüel, Trans, İnterseks ve Artıların Durumu 2022 Yılı Araştırması*, Kaos Gey ve Lezbiyen Kültürel Araştırmalar ve Dayanışma Derneği (Kaos GL) ve Kadir Has Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Araştırma Merkezi.
- Littlejohn, S. W. ve Foss, K. A. (2011). *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Massaquoi, N. (2015). *Queer Theory and Intersectionality*, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier, 765-770.
- McDonald, J. (2015). *Organizational Communication Meets Queer Theory: Theorizing Relations of "Difference" Differently: Queer Theory*. *Communication Theory*, 25 (3), 310-329.
- McKinsey. (2020). *How companies can make meaningful progress for LGBTQ+ employees*, Erişim Tarihi: 06.12.2023, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/how-companies-can-make-meaningful-progress-for-lgbtq-plus-employees#/>
- Miller, J. (2023). *Introduction to LGBTQ+ Studies: A Cross-Disciplinary Approach*. Erişim Tarihi: 03.12.2023. <https://milnepublishing.geneseo.edu/introlgbtqstudies/chapter/thirty-years-of-queer-theory/>.



- Parker, M. (2001). Fucking management: Queer, theory and reflexivity. *Ephemera*, 1(1), 36-53.
- Putnam, L. L. ve Nicotera, A. M. (2018). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. New York, NY: Routledge.
- Rahman, M. (2010). Queer as Intersectionality: Theorizing Gay Muslim Identities. *Sociology-the Journal of the British Sociological Association*, 44(5), 944–961.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S. ve Seidl, D. (2014). The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285–316.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. ve Kärreman, D. (2019). The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475–496. \_
- Sedgwick, E. K. (2007). *Epistemology of the Closet*. Berkeley, California: University of California Press.
- Souza, E. (2017). Where is Queer Theory in Organizational Studies?. *Sociology International Journal*, 1(4), 127-134.
- Spade, D. (2008). Diversity Management and Queer Theory: New Gendered Work Experiences. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 49-62.
- Spurling, N. J. ve Canas, E. (2021). Queering Organizational Communication: Toward a More Inclusive and Responsive Field. *Communication Yearbook*, 45, 123-147.
- Warner, M. (1993). *Fear of a Queer Planet*. Minneapolis: University of Minnesota Press.