

# EŞİTLİĞE SAYGILI ÇALIŞMA ORTAMI REHBERİ

---

Bu alıŐma, ODTÜ Toplumsal Cinsiyet ve Kadın alıŐmaları Ana Bilim Dalı katkılarıyla MESA için hazırlanmıŐtır.

---



# Önsöz

MESA, eşitliğe olan inancı ve taahhüdüyle, iş yerinde ayrımcılığa karşı her türlü önlemi almayı, eşitlik ve çeşitliliği teşvik etmeyi kurumsal kültürünün en temel bileşeni olarak görür. Eşitlikçi bir kurumsal kültürü yeşertmek için karşılıklı saygı ve anlayışa dayalı, herkesin birbirini olduğu gibi kabul ettiği, kendini rahatça ifade edebildiği ve kendisini özgürce geliştirebildiği iş ortamını güvence altına almayı hedefler. Toplumsal cinsiyet eşitliği bu bağlamda en temel eşitlik prensiplerinden biridir ve farklı eşitsizlik biçimleriyle iç içe geçmiş bir şekilde yeniden üretilir. Dolayısıyla başarının anahtarının cinsiyet, yaş, engellilik, statü gibi özelliklerden değil, liyakat ve çalışmaktan geçtiği, kimsenin dışlanmadığı, ayrımcılığa uğramadığı, huzurlu ve saygıya dayalı bir ortamda kendini gerçekleştirdiği bir çalışma kültürü oluşturmak MESA'nın en önemli değerlerindedir. Bu değerler üzerinde yükselen bir çalışma kültürü, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırmakta en önemli rolü oynar.

Bu doğrultuda, **ODTÜ Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Programı** danışmanlığında hazırladığımız “MESA Eşitliğe Saygılı Çalışma Ortamı Rehberi,” eşitlikçi bir iş ortamı ve çalışma kültürü için en temel kavramların tanımını; kurum kültürü ve çalışma ortamının bileşenleri olan dil, tutum, davranış ve etkileşimle ilgili örnekleri ve MESA'nın eşitliğe yönelik hedeflerini içermektedir. Tanımlar, yaşadığımız durumu anlayıp ayrımcılık ve eşitsizliğe karşı bizi güçlendirir. Dil, tutumları, tutumlar davranışları, davranışlar ise etkileşimleri belirler. Her birine yönelik farkındalık, destekleyici bir kurumsal kültürün güçlenmesi için ilk ve en önemli adımdır. Çalışanların performansları, işe bağlılıkları ve işten aldıkları tatmin ancak böyle bir ortamda gelişir. Eşitliğe giden yolda attığımız bu tohum, sizlerin de sahiplenmesiyle sağlıklı bir biçimde yeşermiş uçsuz bucaksız bir ormana dönüşecektir.





Çalışma  
Ortamımızı  
**Kavramlarla**  
Anlayalım

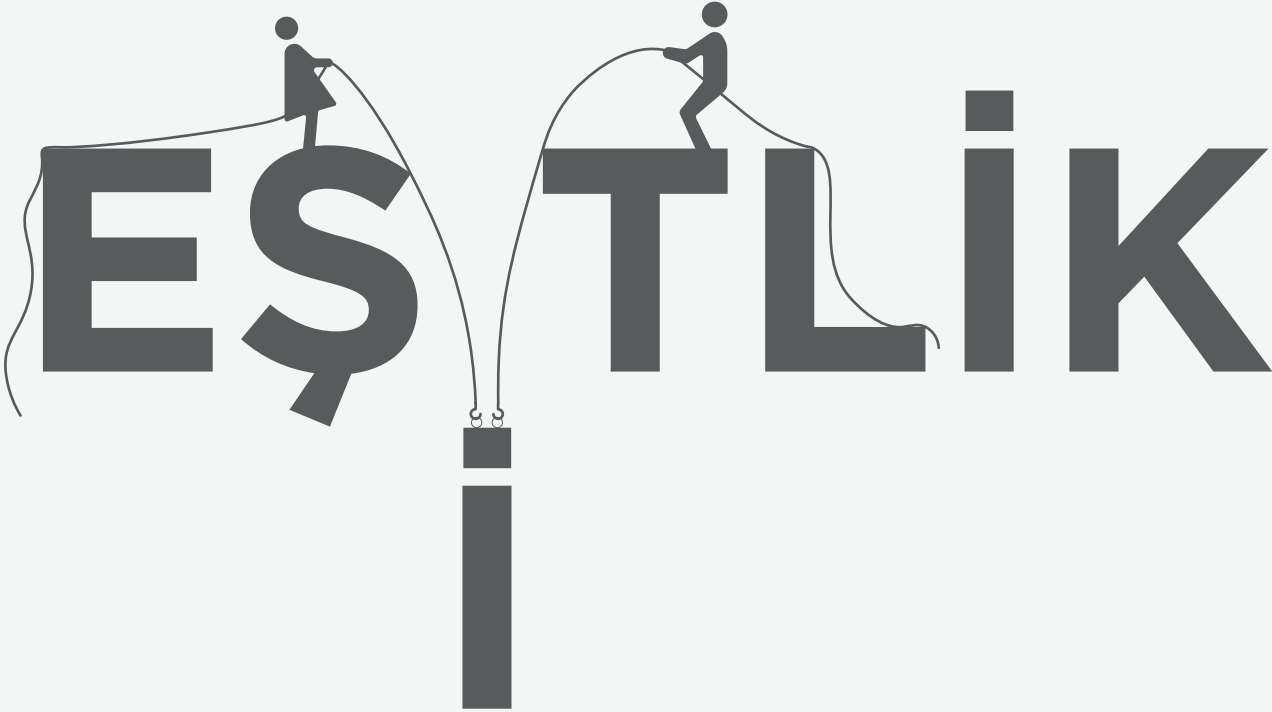
İş yerinde  
**ayrımcılık** olduğu  
sürece  
**eşitlik** olamaz.

# Ayrımcılık,

cinsiyet, yaş, etnik kimlik, cinsel yönelim, engellilik gibi özelliklere dayanarak çalışanlara eşit davranmamak, dışlamak, ön yargılı davranmak ya da kaynaklara erişimlerini engellemektir.

Örneğin, aynı özellikleri olan ve aynı işi yapan çalışanlara farklı ücretler vermek ayrımcılıktır.





## **Eşitlik,**

fırsat eşitliği ve eşit haklardan yararlanmak için elverişli bir ortamın yaratılmasını içeren bir anlayıştır. İş yerinde eşitliğin en temel tanımı, ayrımcılığın olmamasıdır.

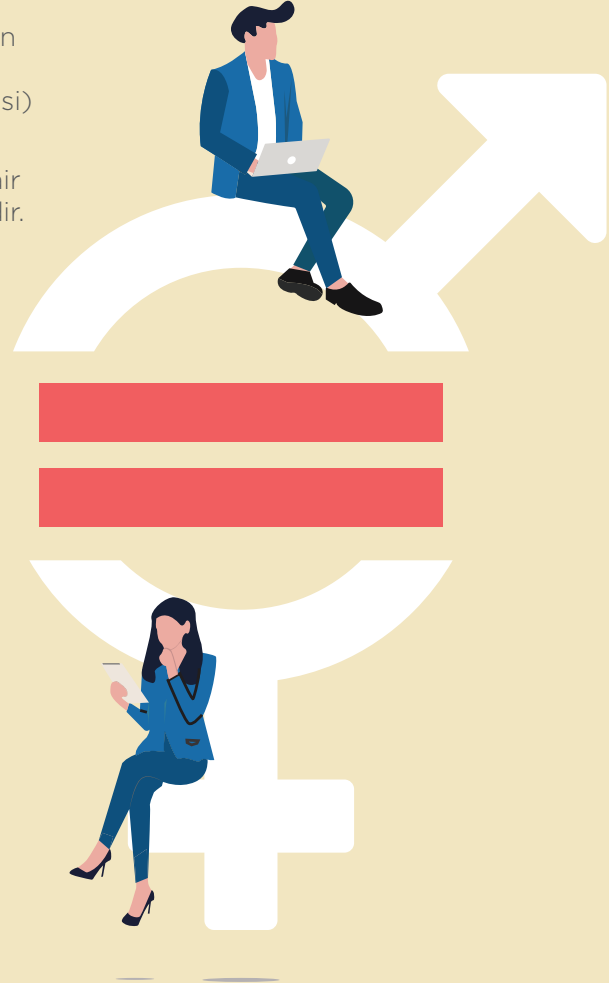
Örneğin, iş yerinde eğitim olanaklarından tüm çalışanların yararlanmasını sağlamak eşitliktir.



# Toplumsal cinsiyet,

“toplumsal olarak inşa edilen ve belli bir toplum tarafından erkekler ve kadınlar için uygun görülen roller, davranışlar, eylemler ve nitelikler” olarak tanımlanabilir. (İstanbul Sözleşmesi’nin 3. maddesi)

Evi geçindirme sorumluluğunun erkeklerde, ev işleri sorumluluğunun kadınlarda olduğuna dair algı, toplumsal cinsiyet kavramını örneklemektedir.

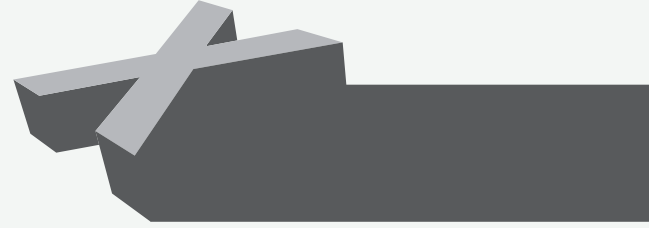
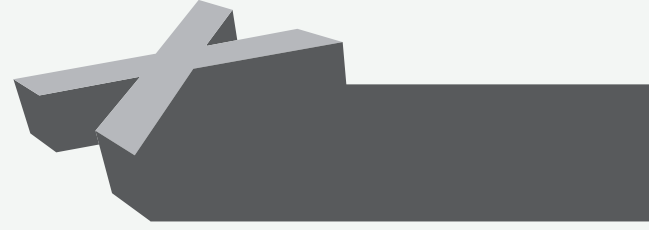


# Toplumsal cinsiyet eşitliği,

bireylerin cinsiyetlerine bakılmaksızın çalışma hayatında eşit hak ve fırsatlardan yararlanması, eşit muamele görmesi ve kişisel bilgi ve becerilerini geliştirebilecek tercihler yapabilmesidir.

“Toplumsal cinsiyet eşitliği kadın ve erkekler için kamusal ve özel yaşamlarında ve her alanda eşit görünürlük, güçlenme, sorumluluk ve katılım demektir.” *(Avrupa Konseyi Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi 2014-2017 belgesi)*

Sadece çalışan annelere değil, çalışan babalara da kreş hakkının sağlanması, toplumsal cinsiyet eşitliğine bir örnektir.



## Kalıp yargılar,

bireylerin bazı özellikleri ve rolleri taşıdığına varsayılması üzerine kurulu sosyal ve kültürel düşünce kalıplarıdır. Kalıp yargılar, kullanılan dilin, tutumların, davranışların ve etkileşim biçimlerinin hem nedeni, hem de sonucudur.

Kadınlar daha iyi sekreter olur.

Kadınlar daha iyi sekreter olur.

Mühendislik erkek işidir.

Mühendislik erkek işidir.

Mühendislik erkek işidir.

•

Kadınlar daha iyi sekreter olur.

## **Cam tavan,**

kadınların üst düzey pozisyonlara gelmesini engelleyen uygulamaları ifade eder. Cam kelimesinin kullanılmasının nedeni, bu engellerin görünmez olmasıdır.

Kadınların orta kademe yöneticiler arasında temsil edilmelerine rağmen üst kademe yöneticiler arasında yer almamaları, bir cam tavan örneğidir.

## Pozitif ayrımcılık,

ayrımcılığın olumsuz etkilerini tersine çevirerek, eşitsizliği ortadan kaldırmayı amaçlar.

Örneğin, tamamen aynı mesleki yeterlilik ve deneyime sahip iki adaydan engelli adayı işe almak, pozitif ayrımcılıktır.



## Cinsiyet körlüğü,

iş yerindeki işleyiş ve yaklaşımlarda toplumsal cinsiyetin göz önüne alınmamasıdır.

Örneğin, toplantıların kadın ve erkek çalışanların ebeveynlik sorumluluklarıyla çakışacak şekilde iş çıkışı saatlerinde düzenlenmesi, cinsiyet körlüğünün hakim olduğunu gösterir.

# Cinsiyet dengesi,

belli bir durumda kadınların erkeklere oranını ifade eder. İş yerinde farklı pozisyonlarda yer alan kadın ve erkeklerin sayısının birbirine yakın olması, cinsiyet dengesinin sağlandığını gösterir.

İnsan Kaynakları biriminde kadın ve erkek çalışan sayılarının birbirine eşit ya da yakın olması, cinsiyet dengesine örnektir.



# Kurum Kùltürü ve Çalışma Ortamında Eşitlik

Kurum kùltürü ve çalışma ortamımızda eşitliği sağlamak için en önemli etken, kullandığımız dil, sahip olduğumuz tutumlar, gösterdiğimiz davranışlar, iş yerindeki etkileşim, ilişkilerimize dair farkındalık ve dönüştürücü çabadır.

Eşitler arası saygılı hitap etme biçimleri de iş yeri kùltürü ve çalışma ortamının eşitlikçi olarak düzenlenmesi için vazgeçilmezdir. Aile yakınlığı ve samimiyeti gösteren **“abla,” “ağabey,” “kanka,” “hayatım,” “canım,” “kızım,” “genç”** gibi hitap etme biçimleri eşitsiz ilişkileri pekiştirir. Bu yüzden bunlar yerine eşitlikçi hitap biçimleri olan **“Ayşe Hanım,” “Bora Bey,” “meslektaşım”** gibi ifadeleri tercih edebiliriz.





DİL

**Eşitsiz dil,**  
bir grubun  
diğerlerinden daha  
üstün olduğunu  
vurgulayan dildir.

“Kadınlar duygusaldır, bu yüzden rasyonel kararlar alamazlar.”

**“Burcu bu işi yapamaz çünkü çok genç.”**

“Aslı engelli olduğu için verimi çok düşük.”

**“Mehmet Bey iyi bir yönetici olamayacak kadar yaşlı.”**

“Bilgi-İşlem departmanına bir kızcağz almışlar.  
İşlerin üstesinden nasıl gelecekse!”

**“Tam da bu işi adam gibi yapan biri lazım.”**

İş yerinde sözlü ya da yazılı iletişimde eşitsiz dilin yer almaması gerekir. Farkında olmadığımız halde, yukarıdakine benzer cümleleri kurduğumuzda eşitsiz bir dil kullanmış ve bir gruba karşı ayrımcılık yapmış oluruz.

“Hepiniz toplanmışsınız, kadın günü mü yapıyorsunuz?”

**“Andropoza girince saçıyla başıyla uğraşmaya başladı.”**

“Yeni aldığımız elemanı gördün mü? Ne hanım kız.”

**“Bu yılın en başarılı iş adamını seçtik.”**

Eşitsiz dil, etiketler üretir. Yaptığımız şakalar, kullandığımız atasözleri, deyimler veya kalıp ifadeler zararsız görülebilir. Oysa eşitsiz dil içeren bu tür ifadeler de ayrımcılığı körukler ve huzursuzluğa sebep olabilir. Kendi içinde bir grup içi ortak dili güçlendirirken, hedef aldığı grubun dışlanmasına sebep olur.

“Başarır tabii, o da az güzel değil hani.”

**“Ondaki işve bende olsa.”**

“Eğitimi çok iyi, babası sağ olsun.”

**“Ne kadar hırslısın.”**

Eşitsiz ve ayrımcı dil kullanım biçimlerinden biri de kişiler hakkında imalı yorumlar, kıyaslamalar ve tanımlarda bulunmaktır.

## TUTUMLAR

**Tutumlar**, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları çerçevesinde şekillenen, fiziksel özellikler ve giyim kuşam ile çalışma ortamının farklı aşama ve boyutlarında (işe alma, terfi gibi) ortaya çıkan zihinsel şemalardır.

Tutumlar duygu ve düşüncelerimizden kaynaklanır ve davranışlarımızı etkiler. İçinde bulunduğumuz sosyal çevrenin değer sistemlerinin yanı sıra, var olan kalıp yargılar ve ön yargılar duygularımızı, düşüncelerimizi ve davranışlarımızı oluşturur ve tutumlarımızı belirler.

## **Bilişsel tutumlar:**

“Yaşlılar çok yavaş iş yapıyorlar.”

“Kadınların ruh halleri sürekli değişiyor, bu yüzden iyi idareci olamıyorlar.”

## **Duygulardan kaynaklanan tutumlar:**

“Kadınlar gürültücü olduğu için onlarla çalışmaktan hoşlanmıyorum.”

“Engellilerle çalışmayı sevmem, sürekli bahane üretirler.”

## **Davranışsal tutumlar:**

“Erkekler çok kaba olduğu için iş sonrası etkinliklerine katılmıyorum.”

“Halkla İlişkiler birimine bakımlı ve güzel giyinen kadınları alıyoruz, çünkü şirketimizin vitrini onlar.”

Tutumlar aile, akranlar, eğitim kurumları, kitle iletişim araçları, iş yeri deneyimleri gibi farklı yollarla öğrenilmeleri dolayısıyla zaman içinde değişim gösterebilirler. Tutum değişikliğinin ilk adımı, farkındalık ve bilgi edinmedir. Tutumlarımız iş yeri ilişkilerimizi ve çalışma ortamımızı çok olumsuz etkileyebilir. Bu sebeple tutumlarımızın farkında olmalı ve onları eşitlikçi bir yaklaşımla dönüştürmeye açık olmalıyız.

## DAVRANIŞLAR

İçinde bulunduğumuz ortam, olumsuz ve eşitsizliğe neden olacak tutumlarımızı göz ardı ederse, bu tutumlar pekişir ve alışkanlık haline dönüşerek **davranış kalıplarımızı** oluşturur.

Tutumların davranışlara dönüşmesini etkileyen faktörler arasında tutumun şiddeti, çevresel faktörler, davranışın sonuçlarına ilişkin beklentiler, değerler, normlar ve alışkanlıklar sayılabilir. Davranışlar, farklı gruplara dair toplumsal ön yargıları yansıtabilir ve bunların pekişmesini sağlayabilir. Eşitlikçi bir iş ortamı için bu tür davranışlardan uzak durmak gerekir.

- Toplantılarda ay servisinin kadın çalışanlardan beklenmesi,
- Erkeklerin ağırlık ve yk taşımasının beklenmesi,
- Genç olması dolayısıyla çalışanın yaratıcı düşüncelerine değer verilmemesi,
- Yurt dışı/şehir dışı gezilerin erkek çalışanlara teklif edilmesi,
- Bekar kadın ya da erkek çalışanların her saatte ulaşılabilir olmasının beklenmesi,
- Belirli bir pozisyona başvuranlar arasında adayların doğum yerlerine göre seçilmesi,
- 60 yaş üzeri bireylerin iş yerlerinde hak ettikleri pozisyonlarda yer almalarının nlenmesi.

Bunlar, toplumsal n yargıların eşitsiz davranış kalıplarına yansımaları ve bunların iş ortamını nasıl etkileyebileceğine dair örneklerdir. Karşılıklı saygının etkin olduğu bir çalışma ortamında davranışlarımızın kökenlerinin toplumsal kalıp yargılardan mı, yoksa eşitlikçi bir yaklaşımdan mı kaynaklandığını sorgulamamız önemlidir.

## **Dil, tutum ve davranışlar,**

iş yerinde çalışanlar arasındaki etkileşimi belirler. Bunlar ayrıca iş yerinin mekânsal ve idari organizasyonu üzerinde etkilidir.



- Çocuğu olan kadın çalışanın yurt dışında eğitime gönderilmemesi,
- Toplantıların evrimii platformlarda hafta sonu ya da gece saatlerinde düzenlenmesi,
- Hamile kadın çalışanın terfi ettirilmemesi.

Bu örneklere olduğu gibi, toplantıların düzenleneceği saatler, şehir dışı ve yurt dışı seyahatlere hangi çalışanların gideceği, iş çıkışı sosyal etkinliklere kimlerin davet edilebileceği ve katılabileceği gibi unsurlar, çalışma yaşamını olumsuz etkiler. İş yaşamının organizasyonuna ilişkin unsurlar, eşitlikçi ve kapsayıcı bir yaklaşımla ele alınmalıdır.

- Toplantıların, katılacak çalışanların bakım ve ev içi sorumluluklarını dikkate alarak uygun saatlerde düzenlenmesi,
- İş yerine ait tüm iç ve dış mekânların (ofisler, koridorlar, tuvaletler, otopark, vb.) güvenliği sağlayıcı şekilde aydınlatılması,
- Engelli çalışanlar için erişim olanaklarının sadece iş yerinde değil, iş yeri dışındaki etkinliklerde de dikkate alınması,
- Yeni doğum yapmış kadın çalışanlar için emzirme odası gibi olanakların sağlanması,
- İş yeri mekânlarının statü ve cinsiyet ayrımını belirleyecek şekilde düzenlenmemesi,
- Ortak kullanım alanlarının eşitlikçi bir biçimde düzenlenmesi ve kullanılması.

Bu örneklerde olduğu gibi, çalışma ortamında kapsayıcı, eşitlikçi ve güvenli mekânsal düzenlemeler de herkesin eşit derecede değerli olduğunu ve farklılaşan ihtiyaçlarının iş yeri tarafından dikkate alındığını düşünmesini sağlar.

Bu tür kararlarımızın hangi birey ve grupları kapsayıp hangilerini dışarıda bırakacağına dair farkındalık ve özen, iş yerinde eşitsizlik ve ayrımcılığı ortadan kaldırmak için önemlidir.

MESA olarak,  
iş yeriinde **eşitlik,**  
**çeşitlilik ve saygıya**  
dayalı bir ortamın  
oluŐturulmasını  
önemsiyoruz.

Elinizdeki rehber, bu taahhüdümüze yönelik ilk ve en önemli adımı oluşturmaktadır. Bu rehberde yer alan eşitlikçi çalışma ilkeleri ve davranış kodlarını benimsememiz, tüm çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissettikleri bir çalışma ortamının sağlanmasının olmazsa olmaz koşullarıdır.

Bununla birlikte bizler, eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılığa yönelik daha yüksek hedeflerimizi bundan sonra izleyeceğimiz yolda çitayı yükselterek izlemeye devam edeceğiz. Bu doğrultudaki hedeflerimize tüm çalışanlarımızın katılımıyla ve büyük bir kararlılıkla ulaşacağız. Önümüzdeki dönemde eşitliğe yönelik plan ve politikalarımızı hızla ele alacağız:

- Eşitlik Eylem Planı
- Eşitlik Politika Belgesi
- Eşitlik İlkeleri Kodu
- Eşitlikçi İletişim Rehberi
- İşe Alım ve Yükseltmelerde Eşitlik Politikası
- İş-Yaşam Dengesi Rehberi
- Çalışma Koşulları ve Kaynaklara Erişimde Eşitlik Politikası
- Ayrımcılık ve Şiddete Sıfır Tolerans Belgesi
- İş Yerinde Cinsel Tacize Sıfır Tolerans Belgesi
- BM Kadını Güçlendirme İlkeleri Liderlik Grubuna Üyelik

**Mesa olarak daima eşitliği sürdüreceğiz!**



## Kaynakça

- Avrupa Konseyi Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Strateji Belgesi (2014-2017). (2017). Avrupa Konseyi. (2017) (<https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/handle/1/1468>)
- Ecevit, Y. (2021). Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Temel Kavramları: Eğitim Materyali. CEİD Yayınları. (<https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/handle/1/1417>)
- İstanbul Sözleşmesi (Kadına Yönelik Şiddet ve Ev İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye Dair Avrupa Konseyi Sözleşmesi). (2011). Avrupa Konseyi (<https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/handle/1/1169>)
- İş Dünyası Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Rehberi: “İnsan Onuruna Yakışan İş ve Çalışma Ortamlarının” Tesisi. (2020). Global Compact Türkiye.
- Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı Şirket ve Kurumlar için Rehber. (2020). UNDP. (<https://www.undp.org/tr/turkiye/publications/toplumsal-cinsiyet-esitligine-duyarli-sirket-ve-kurumlar-icin-rehber>)



**ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY**

ODTÜ Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları  
Ana Bilim Dalı'na ve öğretim üyeleri Prof. Dr. Umut Beşpınar,  
Prof. Dr. Ayşe Saktanber ve Doç Dr. İdil Aybars'a bu raporun  
hazırlanmasındaki katkılarından dolayı teşekkür ederiz.

**mesa**<sup>®</sup>  
1969

[www.mesaholding.com.tr](http://www.mesaholding.com.tr)