



KÜRESEL BAKIŞ AÇILARI VE ANLAYIŞLAR

Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Kurumlar
Üzerindeki Etkilerinin Anlaşılması

Danışma Konseyi

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA,
CFSA, CGAP, CRMA –
IIA Üyesi – Malezya

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – Afrika
Federasyonu IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,
CGAP – IIA – Hollanda

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
IIA Üyesi – Birleşik Arap Emirlikleri

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA – Kuzey Amerika

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA – IIA –
Kolombiya

Önceki Yayınlar

Küresel Bakış Açıları ve Anlayışlar
broşürünün önceki sayılarına
erişim için şu adresi ziyaret
edebilirsiniz: www.theiia.org/GPI.

Okuyucu Geribildirimi

Soru ve yorumlarınızı şu adrese
yollayabilirsiniz:
globalperspectives@theiia.org.

İçindekiler Tablosu

Giriş	1
Çeşitlilik Nedir?	1
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Arasındaki İlişki	1
Çeşitliliğin Kurumlar Üzerindeki Etkileri	3
Kârlılığın Artması	4
Yetenek İstihdamı, Personelin Kurumda Tutulması ve Performansın Yükselmesi	4
Çeşitlilikle İlişkili Riskler	6
Kapanış Düşünceleri	11
Çeşitlilik ve İşyeri Kültürü Birbiriyle İlişkilidir	11
Notlar	12

IIA Hakkında

İç Denetim Enstitüsü (IIA) iç denetim mesleğinin en yaygın tanınan savunucusu, eğitimcisi ve standart, kılavuz ve sertifikasyon tedarikçisidir. 1941 yılında kurulan İç Denetim Enstitüsü, 170 ülkeden ve bölgeden 190.000'den fazla üyesine hizmet vermektedir.. Kurumun uluslararası merkezi Lake Mary, Florida, ABD'de bulunmaktadır. Daha fazla bilgi için www.globaliia.org adresini ziyaret ediniz.Sorumluluğun Reddi Beyanı

'Küresel Bakış Açıları ve Anlayışlar' isimli belgede ifade edilen fikirler, münferit katılımcılara ya da katılımcıların personeline ait değildir.

Telif Hakkı

Telif Hakkı © 2020 The Institute of Internal Auditors Inc. Tüm hakları saklıdır.

Giriş

Çeşitlilik, günümüz ortamında karşılaştığımız kapsamlı ve son derece güncel bir konudur. Kurumda çeşitliliği konuşmak gerekir, çünkü önemli araştırmalar çeşitliliğin hem işyeri verimliliği, hem de kurumsal değer üzerinde somut bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bunun aksine, kurumda çeşitlilik olmaması iç denetim faaliyetinin fark etmesi gereken tüm diğer riskler kadar alakalı bir kurumsal risktir.

Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesine (UMUÇ) göre, “risk temelli ve objektif güvence, tavsiye ve anlayışlar sunarak kurumsal değeri artırmak ve korumak” iç denetimin misyonudur. Küresel Bakış Açıları ve Anlayışların bu baskısı, çeşitliliğin işyeri üzerindeki olası etkileri ve ayrıca, kurumdaki verimliliği ve kurumsal değeri nasıl etkilediği konularını aydınlatmaktadır. Ayrıca, iç denetçilerin hem kendi faaliyetinde, hem de bir bütün olarak kurum bünyesinde karşılaşılabilecek her şekilde çeşitliliği neden savunmaları gerektiğini de açıklayacaktır.

Çeşitlilik Nedir?

Çeşitlilik konusunu gerektiği gibi konuşabilmek için, çeşitliliğin ne anlama geldiğini belirlemek önemlidir. Bu, görüldüğü kadar kolay bir görev değildir; kelimenin sadece sözlük anlamına bakmaktan daha fazlasını gerektiren bir görevdir.

İşte örneklerden sadece biri: Amerikan Kolejer ve Üniversiteler Birliği’ne göre çeşitlilik “Bireysel farklılıklar (örneğin kişilik, bilgi birikimi ve hayat tecrübeleri) ve grup/sosyal farklılıklardır (örneğin ırk/etnik köken, sınıf, cinsiyet, cinsel yönelik, memleket, kabiliyet ve ayrıca, kültürel, politik, dinsel veya diğer bağlantılar).”¹

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Arasındaki İlişki

Çeşitlilikle ilgili konuşmalara kapsayıcılık kavramı da dâhil edilmelidir hatta o kadar ki birçok yayında Ç&K kısaltması kullanılarak çeşitlilik ve kapsayıcılık bir arada verilmektedir. Her ne kadar bu iki terim birbiriyle bağlantılı olsa da, ikisini birbirine karıştırmamak önemlidir. Çeşitlilik terimi insan farklılıklarına ilişkin tüm spektruma (coğrafi, etnik, kültürel, cinsiyet, din, yaş ve ayrıca, fiziksel ve zihinsel engellerle ilişkili farklılıklar) atıf yapar; öte yandan, kapsayıcılık terimi Gallup’un yazdığı bir makalede belirttiği gibi “kültürel ve çevresel aidiyet hissini” ifade eder.²

Bu makalede şunlar belirtilmektedir: “Kapsayıcılık, çeşitlilik kavramından çok farklı bir kavram olarak anlaşılmalıdır; çünkü demografik sınıflardan birine dâhil olan kişiler kurumda kendilerini kabul edilmiş hissetmedikçe, o kurumda demografik özellikler açısından geniş bir yelpaze olması tek başına kurumun genel tablosunda herhangi bir fark yaratmayacaktır.”³

Çeşitliliğin Tanımı

1: farklı unsurlara sahip olma veya farklı unsurlardan oluşma durumu: ÇEŞİTLİLİK, *özellekle:* bir gruba farklı tipte insanlar (örneğin farklı ırk veya kültüre sahip insanlar) dâhil etme ya da okullarda *çeşitliliğe* teşvik etmeyi hedefleyen kurumsal programlar.

2: farklı unsur veya özelliklerden oluşma hâli: muhtelif olma hâli: fikir *çeşitliliği*.

Kaynak: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/diversity>

Psikolog Bill Crawford, bu iki kavram arasındaki farkı şu şekilde tanımlamaktadır: “Çeşitlilik kavramı tek başına bir tanımken, kapsayıcılık kavramı etkili ekip ve kurumlar için olmazsa olmaz bir etkileşim biçimini tanımlamaktadır.”⁴

Anlamı Değişen Bir Tanım

Bu tür örneklerle rağmen, çeşitliliğe ilişkin tanımlar tartışmanın bağlamına bağlı olarak değişmeye devam eder. Çeşitliliğin nasıl tanımlandığı gruptan gruba ya da bireyden bireye önemli ölçüde farklılık gösterebilir.

Örneğin, 2015 yılında Deloitte ve Billie Jean King Leadership Institute firmalarının yaptığı bir çalışma, ikinci dünya savaşı sonrası soğuk savaş öncesi doğanlar (baby boomer) ve X Kuşağı üyelerine kıyasla, Y kuşağı üyelerinin (millennial) çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarını farklı yorumladığını göstermektedir. Bu çalışmaya göre, Y kuşağı çeşitliliği farklı sosyal çevrelerin, tecrübelerin ve perspektiflerin bir ekip bünyesinde harmanlanması olarak görürken, kapsayıcılık kavramı farklı fikir ve perspektiflere sahip kişilerin açık katılımına değer veren işbirlikçi ortamın desteklenmesine atıf yapar. Bu görüş, çeşitlilik kavramını cinsiyet, ırk, din vb. faktörlere bakılmaksızın adalet ve koruyuculuk gösterme olarak ve ayrıca, kapsayıcılığı da bireyleri bu faktörleri gözetmeden kaynaştıran bir ortam yaratma olarak gören bebek patlaması ve X kuşağından doğrudan doğruya farklıdır.

“Çeşitlilik: Hep birlikte
bağımsız düşünebilme
sanatıdır.”

— Malcolm Forbes⁵

Bu çalışmaya göre “Y kuşağı, fikir ve görüşlerinin kabul görmesini çok istemekle birlikte, daha yaşlı kuşaklara kıyasla, hayatta ilerleyebilmek için sahip olduğu farklı özellikleri önemsizmiş gibi göstermeye gerek olmadığını düşünür. Y kuşağı, günümüzde kurumların kapısından girerken sahip olduğu kimliği kontrol etmeyi reddeder ve bu karakteristik özelliklerin işle ilgili sonuç ve etkilere değer kattığına yürekte inanır.”⁶

Çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarının nasıl tanımlandığını etkileyebilen başka bir faktör de bölge ya da daha ziyade, herhangi belirli bir bölgedeki spesifik demografik özelliklerdir. Örneğin, Afrika özellikle de etnik çeşitlilik açısından dünyadaki en çeşitli kıtalardan biridir. Afrika’da 2.000 dil ve en az 3.000 etnik grup vardır. Bu rakamları Harvard Institute tarafından yapılan bir çalışmaya göre dünyada etnik açıdan en homojen ülkeler arasında yer alan Japonya ve Kore’yle karşılaştırınız.⁷ Bir bölgede bu tartışmanın kritik parçalarından birini etnik köken oluştururken, diğer bir bölgede cinsiyet gibi diğer faktörlere dikkat çekilebilir (Dünya Ekonomi Forumu’nun 2018 yılında yaptığı bir çalışmada yasama organında, üst düzey yönetici pozisyonlarında ve idari rollerde bulunan kadın sayısı açısından yapılan sıralamada Japonya 129. Kore ise 133. sıradadır).⁸ Başka bir ifadeyle, söz konusu bölge çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarıyla ilgili tartışmanın şartlarını tanımlamaya yardımcı olur.

Bununla birlikte, verilen tüm tanımlar arasında dünya genelinde tüm tarafların, özellikle de küresel odağı olan işletmelerin aynı konuşmada yer almasına izin veren birtakım ortak noktalar vardır. *Diversity Primer* kitabı, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları için kendi tanımlarını oluşturmasına yardımcı olacak üç rehber prensibi anahatlarıyla belirtmektedir; iç denetim de bu sürece yardımcı olmak için bu prensiplere başvurabilir. Bu kitaba göre, tüm tanımlar:

- **Temel insani değerlere saygı duymalıdır.** Kişinin çalıştığı ülkeye/bölgeye bakılmaksızın insan itibarı ve temel hakları en yüksek düzeyde önemli olmalıdır.
- **Yerel geleneklere saygı duymalıdır.** Kişiler faaliyet gösterdikleri ülkenin/bölgenin gelenekleri ve kültürünün değişmesini bekleyemez.

- **Ortak bir zemin bulmalıdır.** Evrensel fikirler ve yerel bağlamın kesiştiği durumlarda anlaşmazlıkların yaşanabileceği alanlar olacağını anlamalısınız; yine de, herkesin hemfikir olduğu alanlar bulmaya çalışın ve bu alanları daha küresel bir odağa doğru ilerlemek için bir başlangıç noktası olarak kullanınız.⁹

Çeşitliliğin Kurumlar Üzerindeki Etkileri

Çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları üzerine daha çok odaklanmanın kurumu finansal konulardan kültürel konulara kadar her yönden nasıl olumlu etkileyebileceğini çok sayıda çalışma göstermektedir. İç denetim faaliyetleri, bu çalışmalar sonucunda elde edilenlerle ilgili kendilerini eğitirlerse, paydaşların dikkatini daha kolay çekebilir ve kurumsal değişikliğe ilham verebilir.

Karlılığın Artması

Örneğin, McKinsey & Company şirketinin 2018 yılında yaptığı “Hizmetin Çeşitlilik Yoluyla Sunulması (Delivering Through Diversity)” başlıklı bir çalışma, çeşitlilik temelli girişimlerin kurumun kârlılığı üzerinde nasıl önemli bir etkisi olabileceğini tespit etmek için konuyu çeşitli perspektiflerden ele almıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular aşağıdakileri içermektedir:

- İdari ekiplerinde cinsiyet çeşitliliği açısından ilk kartilde yer alan şirketlerin kârlılık konusunda daha iyi olma ihtimali %21 ve üstün değer yaratmış olma ihtimali %27 oranında daha fazladır.
- İdari ekiplerinde etnik/kültürel çeşitlilik açısından ilk kartilde yer alan şirketlerin sektöre yön veren kârlılığa sahip olma ihtimali %33 oranında daha fazladır.
- Cinsiyet ve etnik/kültürel çeşitlilik açısından alt kartilde yer alan şirketlerin ortalamanın üstünde kârlılığa ulaşma ihtimali, Mckinsey & Company veri setindeki tüm diğer şirketlerden %29 oranında daha düşüktür.¹⁰

2018 yılında yapılan başka bir çalışmada, Boston Consulting Group firması, Amerika Birleşik Devletleri’nde ortalama altı çeşitlilikte yönetim skorlarına sahip şirketlere kıyasla, ortalama üstü çeşitlilikte yönetim skorlarına sahip şirketlerin inovasyon sayesinde %19 oranında daha yüksek kazanç sağladığını görmüştür. Bu çalışmaya göre, çeşitli yeteneklerden çeşitli memleketlere kadar değişiklik gösteren farklılıkların kazanç üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Bu çalışmaya göre “Eğer farazi şirketimiz farklı bir sektörden 30 yönetici işe alacak olursa (toplam yönetim ekibinin %2’si), inovasyon gelirini tam yüzde puan artıracaktır. 38 kadın yönetici (ekibin %2,5’i) veya şirketin genel merkezinin bulunduğu ülke dışında ülkelerden 23 yönetici (ekibin %1,5’i) işe almak da aynı sonucu doğuracaktır.”¹²

Ülke veya bölgeler, örneğin göç gibi nedenlerle demografik yapılarında daha çeşitli hale geldikçe bu tür faydalar makro seviyede de görülebilir. The Hamilton Project firmasının 2018 yılında yaptığı bir çalışmada, son derece becerikli kişilerin göç etmesinin inovasyon üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğunu

“En yenilikçi şirket, aynı zamanda en çeşitli şirket olmalıdır. Çeşitliliğe karşı olağan ölçümlerin ötesine bakan bütüncül bir görüşümüz var. Çünkü konu ve olaylara farklı bakmanın yeni fikirlere gebe olduğunu biliyoruz.”

— Tim Cook, CEO, Apple¹¹

göstermiştir.¹³ Göç Danışma Komitesi'nin 2018 yılında yaptığı başka bir çalışmada, Birleşik Krallık'ta göçmenlerin işgücündeki payının %1 oranında artması ve genel üretkenlikte ölçülen %2 ilâ %3 puanlık artışın birbiriyle ilişkili olduğu gösterilmiştir.¹⁴

Yetenek İstihdamı, Personelin Kurumda Tutulması ve Performansın Yükselmesi

Çeşitlilik ve kapsayıcılığa dikkat etmek, kuruma kâr dışında faydalar da sağlayabilir. Glassdoor firmasının 2014 yılında yaptığı bir çalışmaya göre, iş arayanların %67'si iş teklifini kabul etmeden önce şirketin çeşitliliğe yönelik uygulamalarını değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeyi yapan kişiler söz konusu olduğunda, bu yüzde kadınlar için %72 iken, beyaz olmayan kişiler için %89'a kadar yükselir.¹⁶ Bu oranlar, aday çalışanların beklentilerini karşılayabilen veya aşan kurumların nitelikli kişileri önemli ölçüde daha kolay istihdam edebileceğine işaret eder.

Yetenek istihdam edildikten sonra, çeşitlilik ve kapsayıcılığa verilen özen ve dikkat o yeteneğin kurumda tutulma ihtimalini de artırmıştır. Deloitte firmasının 2017 yılında yaptığı bir ankete göre, çalışan Amerikalıların %72'si daha kapsayıcı olduğunu düşündükleri bir kurum için şu anda çalıştıkları kurumdaki ayrılmayı düşünmektedir veya düşünebilir. Bu durum, özellikle Y Kuşağı için geçerlidir; aynı ankete göre, Y Kuşağı olarak tanımlanan katılımcıların %30'u önceki işini daha kapsayıcı kültüre sahip farklı bir kurum için bırakmıştır.¹⁷

"Yetenek yarışında, kapsayıcı bir kültür insanları gerçekten çekebilir ve doğru tutum benimsenirse kurumda kalmalarını da sağlayabilir. Günümüzde, bazı insanlar için 'ya hep ya hiç' durumu geçerlidir. İnsanların kendilerini dışlanmamış hissetmelerini sağlamak amacıyla, kurumların gösterdikleri çaba ve çalışmaların personelin kapsayıcılık konusundaki beklentilerinin özüne inip inmediğini anlayabilmek için kapsayıcılığa yönelik güncel girişimlerini çok yakından değerlendirmesi gerekmektedir," diyor Deborah DeHass, Deloitte başkan yardımcısı ve kapsayıcılık yöneticisi.¹⁸

Bunlara ek olarak, işyerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık personeli kurumda tutmaya yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda var olan personelin yüksek seviyede performans göstermeye devam etmesini de sağlayabilir. Cloverpop firmasının 2017 yılında hazırladığı beyaz bültende, işyerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık ile karar alma süreci arasında doğrudan bir bağlantı olduğu görülmüştür; çeşitlilik barındıran ekiplere önceden planlanmış bir iş kararı alma görevi verildiğinde, bu ekipler bireysel karar alıcılardan sürenin %87'sine kadar daha iyi performans göstermiştir.¹⁹

Hindistan'da bulunan Lemon Tree Hotels, bu bulguları resmeden bir örnektir. Bu kurum, geniş kapsamlı işgücünde hem zihinsel ve fiziksel engelli kişileri, hem de ekonomik ve sosyal açıdan dezavantajlı çevrelerden gelenleri işe almaya ve eğitmeye öncelik vermektedir. Kurumun yaptığı dâhili çalışmalara göre, bu çalışanlar ortalama çalışanlardan %15 oranında daha verimlidirler; işlerine karşı büyük ölçüde

"Facebook'ta, misyonumuzu gerçekleştirmek için çeşitlilik olmazsa olmazdır. Birçok farklı toplumu, sosyal yapıyı ve kültürü anlayan bir ekibe ihtiyacımız var. Araştırmalar da çeşitliliğe sahip ekiplerin karmaşık problemleri çözme ve daha dinamik çalışma ortamlarından keyif alma konusunda daha iyi olduklarını göstermektedir."

— Maxine Williams,
global head of diversity, Facebook¹⁵

mükemmeliyetçi bir tutum benimserler ve ayrıca, yıpranma oranları ortama çalışanlardan anlamlı düzeyde daha düşüktür. “Lemon Tree Hotels kurumunun kapsayıcılık/çeşitlilik felsefesi iş modelimizin merkezindedir ve ayrıca, dezavantajlı bireyleri iş ortamında yaygın hale getirmeye yönelik bir kültür oluşturduk,” diyor Lemon Tree yönetim kurulu başkanı ve genel müdürü Patu Keswani şirketi adına 2015 Asya İnsan Sermayesi Ödülünü kabul ederken.²⁰

Yönetim Kurulunun Performansının Artması

Çeşitliliğin sağladığı faydalar, her ne kadar farklı yollarla olsa da, yönetim kuruluna kadar uzanır. Credit Suisse firmasının 2012 yılında 2.400 şirketle yapmış olduğu ve sık sık alıntılanmakta olan bir çalışmada, yönetim kurullarında kadın üye bulunmayan kurumlara kıyasla, en az bir kadın yönetim kurulu üyesi olan kurumların hisse senedi getiri oranı ve net gelir artışı %26 oranında daha yüksektir.²¹

Bununla birlikte, bu bulgulara itiraz edilmiştir. Pennsylvania Üniversitesi, Wharton İşletme Fakültesi Profesörü Katherine Klein bu konu hakkında iki ayrı meta-analizi (2015 yılında yapılmıştır; analizlerden birini Post and Byron; diğerini ise, Pletzer, Nikolova, Kedzior ve Voelpel yapmıştır) gözden geçirdikten sonra “Cinsiyet çeşitliliği ve şirket performansı arasında sıfır ilişki söz konusudur,” demiştir. “Bu politikaya ilişkin başka argümanlar olduğunu düşünüyorum; ancak, bu politikayı çeşitliliğin kurumsal performansı iyileştireceğine dayanarak gerekçelendirmeye çalışıyorsanız, elde edilen en iyi araştırma kanıtları çeşitliliğin kurumsal performansı iyileştireceğini göstermemektedir.”²²

Bununla birlikte, her ne kadar yönetim kurullarında çeşitliliğin performans üzerindeki etkilerinin doğru olup olmadığı tartışılabilir olsa da, bu çalışmalarda yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği ve kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ve yatırımcıların kurumsal sosyal sorumluluğu şirketin genel sağlığına ilişkin bir gösterge olarak kullandığı durumlar giderek artmaktadır.²³ 2016 yılında, Post and Byron 87 farklı çalışmanın sonuçlarına ilişkin bir meta-analiz yapmış ve yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği ve CSR arasındaki korelasyonun ,15 olduğunu bulmuştur. Bu da, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin şirketlerin CSR faaliyetleriyle meşgul olup olmamasında yaklaşık %1 oranında bir fark yarattığına işaret etmektedir. Her ne kadar bu küçük bir korelasyon olsa da, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği ve kurumsal performans arasındaki korelasyondan (,047 olduğu görülmüştür) daha güçlüdür ve bu da, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal performansta gözlemlenen %1 oranında farkın yaklaşık onda ikisinden sorumlu olduğu anlamına gelmektedir.²⁴

Bunlara ek olarak, PwC'nin halka açık ABD şirketlerinin Yıllık Şirket Yöneticileri Anketinde (2019), ankete katılanların %94'ü çeşitliliğin yönetim kurulu toplantı odalarına eşsiz perspektifler kattığını; %87'si yönetim kurulu performansını arttırdığını ve %84'ü yatırımcılarla ilişkileri iyileştirdiğini ifade etmiştir.²⁵

Yönetim kurulunda temsil edilme ve kurumsal performans arasındaki bağlantı hâlâ tartışılıyor olsa da, yönetim kurullarında daha fazla temsil edilme arzusu, özellikle de cinsiyet konusunda, dünya genelinde çeşitli kanun ve yönetmeliklerde açıkça görünür hale gelmektedir. Örneğin, 2019 itibarıyla, genel merkezi Kaliforniya eyaletinde bulunan tüm halka açık şirketlerin yönetim kurulunda en az bir kadın bulunmak zorundadır.²⁶ Norveç 2008 yılından itibaren kota edilmiş şirketlerin yönetim kurullarının %40'ünün kadınlardan oluşmasını gerektirmektedir ve ayrıca, İspanya, Fransa ve İzlanda'da da benzer düzenlemeler mevcuttur.

Aslında, son 10 yılda yönetim kurullarındaki cinsiyet farkı, yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulunda çeşitlilik hakkında görüşlerinin değişmesine katkıda bulunan bir faktör olabilecek kadar önemli ölçüde daralmıştır. PwC'nin 2019 Yıllık Şirket Yöneticileri Anketine göre, cinsiyet çeşitliliğinin yönetim kurulları için çok önemli olduğunu belirten yönetim kurulu üyelerinin yüzdesi 2018 yılında %46 seviyesinden, 2014 yılından beri anketlerinde görülmeyen %38 seviyesine düşmüştür. PwC analizinde şunları ifade

etmektedir: “Yıllardır cinsiyet çeşitliliğine duyulan ihtiyaca kulak veren ve yönetim kurullarının bu ihtiyaca bünyesine yeni yönetim kurulu üyelerini katarak verdiği cevabı tecrübe eden birçok kurum diğer konulara geçmeye hazır hissediyor olabilir.”²⁷ Bu analiz, cinsiyet çeşitliliğimin yönetim kurulları için artık önemli olmadığı şeklinde değil, yönetim kurulu demografik özelliklerinin iyileştiği ve yavaş yavaş eşitlik konusuna yöneldiği ve ayrıca, cinsiyet çeşitliliğinin giderek daha az üzerinde düşünüldüğü şeklinde yorumlanmalıdır.

Etnik azınlıkların yönetim kurulu üyeliği yoluyla temsil edilmesi bir hayli daha yavaştır, ancak genel olarak arttığı görülmüştür. Heidrick & Struggles firmasının Fortune 500 şirketleri için 2018 yılında yaptığı bir çalışma, ilerleme kaydedilen alanlardan birkaçını ve azınlıkların temsil edilmesi açısından düşen bir alanı göstermektedir. Şunu not etmek önemlidir: Bu istatistiksel veriler yönetim kurulu performansında herhangi bir iyileşme olduğuna işaret etmese de, daha fazla temsil edilme konusunda manevi bir arzu olduğunu ve aşağıda sayılanların gözardı edilmemesi gerektiğini gösterir:

- 2009 yılında Afro-Amerikan yönetim kurulu üyeleri genel üye sayısının %5,3’ünü oluşturuyordu; bu oran 2018’de %11’e yükseldi.
- Asyalı ve Asyalı-Amerikan yönetim kurulu üyelerinin yüzdesi neredeyse ikiye katlanmıştır; 2009’da %3,9 olan bu yüzde, 2018’de %8’e yükselmiştir.
- 2018 yılında yönetim kurulu üyelerinin %4’ü İspanyollardan oluşuyordu; bu oran 2009’da %5,1’di.²⁸

PwC’nin Yıllık Kurumsal Firma Yöneticiler Anketi, ayrıca, yönetim kurullarının ırksal-etnik çeşitliliğin yönetim kurulları için önemli olduğunu ifade eden üyeleri için kaydedilen yüzde değerini, tıpkı cinsiyet konusunda olduğu gibi, %34’ten %26’ya düşüğünü göstermektedir. Kademe kademe olsa da ilerleme kaydedildiği sürece bu sayıların düşmeye devam etmesi beklenebilir.²⁹

Çeşitlilikle İlişkili Riskler

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın sağladığı faydalarla ilgili tartışmalar, bu tür adımlar atılmadığında kurumun karşı karşıya kalacağı riskler belirtilmeden sonlandırılmaz. İşte iç denetim tam da burada paydaşların hem çeşitlilik ve kapsayıcılığın kuruma nasıl fayda sağlayabileceğinin, hem de kurumun çeşitlilik ve kapsayıcılıktan yoksun olmasının uzun vadeli amaçları için nasıl bir risk teşkil edebileceğinin farkında olduğuna ilişkin güvence vermede rol oynayabilir.

Örneğin, çeşitlilikten yoksun olması kurumu daha büyük bir sorumluluk riskine maruz bırakabilir. FINPRO ABD şirketinin Boston ayağında inovasyon yöneticisi olarak çalışan Machua Millett, *Business Insurance* Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Enstitüsü liderlik konferansında bir panel tartışması sırasında “Sorumlulukla ilgili istihdam uygulamaları için, çeşitlilik bir risk yönetimi tekniğidir,” demiştir.³⁰ Millett, genelde çalışanların tedarikçiler veya müşteriler gibi üçüncü şahısları taciz etmesinden kaynaklanan, üçüncü şahıs istihdam uygulamalarına ilişkin davaları örnek olarak vermiştir. “Aldığınız risk üzerine düşünen akıllı ve muhtelif çalışanlarınız olduğunda bu tip davalar açılması daha az muhtemel olur,” demiştir.³¹

Çeşitlilikten yoksun olması kurumun sunduğu mal ve hizmetleri de olumsuz etkileyebilir. Örneğin etnik açıdan homojen bir çalışma ortamında, belirli bir demografik grup için rahatsız edici veya uygunsuz olarak görülebilecek tüketici odaklı içerikleri tespit etme ve değerlendirme becerisine sahip olmayabilir. Genelde, eğer bu tür içerikler kamuya sunulursa, karşılaşılabilecek güçlü ters tepki şirketin itibarına uzun vadeli önemli zararlar verebilir. Bizfluent firması, çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin uygunsuz uygulanmasından kaynaklanabilen ve “duyarsız çıktı” olarak adlandırdığı durumlara örnekler sıralamaktadır. Daha muhtelif ve kapsayıcı bir çalışma ortamı tüm bu sorunları tek başına tanımlayamasa da, ürün pazarlama aşamasına

ulaşmadan önce dikkate alınması halinde, perspektif ve tecrübelerden oluşan mümkün olduğunca geniş bir spektrum faydalı olabilir:

- Başlık, slogan ve diğer metinlerin kötü çevrilmesi.
- Belirli bazı kelimelerin yan anlamları ve çağrışımlarının yanlış anlaşılması nedeniyle istemeden aşağılayıcı veya rahatsız edici ifadeler kullanılması.
- Biri hariç tüm demografik gruplar için etkisiz pazarlama faaliyetleri.
- Farklı tüketici gruplarının ürünleri nasıl yorumlayacağı ve kullanacağı hakkında varsayımlar.³²

Kurumların bel bağladıkları tüketicilerin çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarına eskiden olduğundan çok daha fazla dikkat ettiklerine ilişkin basit gerçeği de not etmek gerekir. Nielsen firmasının 2014 yılında yaptığı bir çalışmaya göre, küresel tüketicilerin %55'i olumlu sosyal etki yaratan şirketlerin sunduğu ürün ve hizmetlere daha fazla ücret ödemeye isteklidir.³³ 180 kurum CEO'sunun şirketlerin mal ve hizmet üreticileri olarak üstlendikleri rolü aşması gereken bir sosyal sorumluluğa sahip olmaları gerektiği yönünde görüş belirttiği 2019 Business Roundtable kurumunda görülebileceği üzere, birçok işletme bu duygu ve düşünceye uygun davranmak amacıyla çaba göstermeye çoktan başlamıştır. Bunlara ek olarak, Ocak 2020'de, Dünya Ekonomi Forumu, Dört Büyük muhasebe firmasının da katkılarıyla bir teklif yayınlamıştır; bu teklifte iş performansının çeşitlilik gibi finansal olmayan yönlerini ve ayrıca, çevresel, sosyal ve idari diğer konuları ölçmek için yeni bir temel ölçütler seti ve tavsiye edilen açıklamalar sunulmuştur.³⁴

Küreselleşmiş Ortama Uyum Sağlamak

Dünya gerçek anlamda küçülmemesine rağmen, teknolojiler kurumların küresel ölçekte daha önce hiç olmadığı kadar kolay faaliyet gösterebilmesine olanak tanımaktadır. Şirketler daha geniş tüketici tabanlarına ulaşmakla kalmaz, aynı zamanda tek bir bölgede mevcut olanın çok ötesine geçen yetenek havuzlarına da erişebilir. Küresel düzeyde faaliyet gösteren şirketler çeşitliliğe ve daha kapsayıcı bir kurumsal kültüre öncelik veren girişimlerin uygulanmasına daha fazla önem vermedikçe etkili ve rekabetçi şekilde faaliyet gösterme becerilerini riske atarak kısıtlayabilirler. Örneğin, genel merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan bir kurumun Asya'da birden fazla imalat fabrikası ve Avrupa, Afrika, Avustralya veya Latin Amerika'da ofisleri olabilir. Bu tür durumlarda, çok-uluslu kurumun faaliyet gösterdiği her kültürü iyi anlaması ve çeşitlilik tartışmasının tüm yönlerini tek bir tarafı bile yabancılaştırmadan ele alan kapsayıcı bir ortamı teşvik etmeye çalışması gerekir.

Küreselleşmenin kurumun bölgesel kimliğini kaybetmesi ya da tek bir küresel standardın kültürel özellikleri seyreltilmesi anlamına gelmediğini not etmek gerekir. Sony Pictures Entertainment CEO'su Michael Lynton *The Wall Street Journal* için hazırladığı yazıda "Küreselleşme güçleri tek bir sıkıcı küresel köy yaratmak yerine kültürel çeşitliliğin artmasını teşvik etmektedir," demiştir.³⁵ Başarılı bir küresel kültür tüm coğrafyalarda özdeş bir kültürden ziyade, bölgeye bakılmaksızın yüksek düzeyde uyarlanabilen bir kültürdür. Bu da, yetenek istihdam etmek için küresel bağlamda çalışmak ya da bölgesel düzeyi aşan bir pazara ürün ve hizmet sunmak isteyen kurumların benimsemesi gereken bir düşünce yapısıdır.

"Küreselleşen dünyaya entegre olmanın sağladığı faydalar ve yerel kültürün eşsizliğini koruma arasında denge sağlamak dikkatli bir yaklaşım gerektirir," diyor Birleşmiş Milletler, Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO). "Kültürü geliştirme politikalarının özüne yerleştirmek onu muhafazakâr şekilde sınırlamak ve düzeltmek anlamına gelmez; aksine, yaratıcılığı ve sürdürülebilir ilerlemeyi teşvik etmek için yerel kaynak, bilgi birikimi, beceri ve malzemelerin sunduğu potansiyele yatırım yapmak anlamına gelir. Kültürlerin çeşitliliğini fark etmek ve buna saygı duymak karşılıklı anlayış, diyalog ve barışı sağlayan koşulları da yaratır."³⁶

Çeşitlilik ve Kapsayıcılıkla İlgili Politikaları Uygularken Karşılaşılan Zorluklar

Bu belgede alıntılanan çok sayıda kanıt iç denetimin kurumdaki rolünü kurum bünyesinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı desteklemeye yardımcı olacak şekilde kullanabilmesini ve kullanması gerektiğini ima ediyor olmasına rağmen, denetçilerin dikkatli hareket etmesi gerekir. Bu tür girişimler eğer yanlış şekilde ele alınırsa sadece etkisiz olmakla kalmaz, aynı zamanda kurumun tam da iyileştirmeye çalıştığı alanlarda net olumsuz etkiler doğurabilir.

Örneğin, giderek yaygınlaşan bilinçsiz önyargı eğitiminin etkili olup olmadığı konusunda önemli bir tartışma söz konusudur. Bu eğitim, yaşadığımız çevrenin içine işlemiş etnik ve kültürel basmakalıp düşünceler sonucunda hepimizin sahip olabileceği altta yatan önyargılar konusunda farkındalık yaratmak için tasarlanmıştır. Günümüzde, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirketlerin hemen hemen %20'si bilinçsiz önyargı eğitimi vermektedir ve 2017 yılında yapılan bir ankette, Birleşik Krallık'ta istihdam konusunda karar alan kişilerin yaklaşık %35'i bu tür çeşitlilik girişimlerine yapılan yatırımları artırmayı arzu ettiklerini belirtmiştir.³⁷ Uç bir örnek vermek gerekirse, Philadelphia'da meydana gelen ve kapsamlı ölçekte haberlere konu olan bir olayın ardından Starbucks, 2018 yılında bir öğleden sonra ülke genelinde önyargı eğitimi vermek için 8.000 dükkanını kapatmıştı.³⁸

Bununla birlikte, geniş çapta uygulanmasına rağmen, bilinçsiz önyargı eğitiminin etkili olup olmadığına ilişkin kanıtlar kesinlikle karmaşıktır. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) kurumunun 2019 yılında yaptığı bir çalışmada, bilinçsiz önyargı eğitiminin personel davranışında olumlu değişiklik sağladığını destekleyecek kanıtların "son derece sınırlı" olduğu görülmüştür. Bu çalışmaya göre, bu tür eğitimler "genelde davranışsal ve duygusal önyargı üzerinde sürekli bir etki göstermiyor ve ayrıca, muhtelif ve kapsayıcı bir kurum yaratmak için de tek başına yeterli değildir."³⁹

"Bilinçsiz önyargı son yıllarda giderek daha popüler bir konu haline gelmiştir, ancak bunun altında yatan psikolojiyi [insanlara] açıklamanın yanlışlık ve önyargıyı azaltabileceği anlamına gelmemektedir. Bazı durumlarda, bilinçsiz olan önyargının serbest bırakılmasına yol açabilir," diyor CIPD araştırma danışmanı ve raporun baş yazarı Jonny Gifford.⁴⁰

Hatta azınlık gruplardan olan ve bu eğitimlere katılan kişiler bazı olumsuz etkilerden sıkıntı çekiyor gibi görünmektedir. "Bu eğitim oturumlarının ardından, kadınlar ve azınlık gruplardan insanlar, iş arkadaşlarının önceden hayal ettiklerinden çok daha önyargılı olduğunu düşünüyor. Daha tedirgin edici bir gelişme ise, insanlara başka insanların önyargılarından bahsetmenin aslında kendi önyargılarını artırabilmesidir," diyor Joanne Lipman *Time* için hazırladığı yazıda.⁴¹

Bu bulgular bu gibi programların iyi niyetli olup olmadığı konusunda şüphe yaratmaz, ancak programların konu ettikleri materyali nasıl sunma biçimindeki potansiyel zafiyeti dile getirir. Bu bulgular, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını liderlik perspektifinden görebilmek için refleks bir yöntem olsa da, çeşitlilik ve kapsayıcılığın zorla teşvik edilmemesi ya da personelin düşünce ve fikirlerini kontrol eden bir unsur olarak kullanılmaması gerektiği anlamına gelmektedir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık danışmanı Paulo Gaudiano *Forbes* için hazırladığı yazısında şunları ifade etmiştir: "Şirket liderleri, çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda yürüttüğüm çalışmanın bir parçası olarak benden sıklıkla çeşitliliği artırmak için ne yapabilecekleriyle ilgili detaylı tavsiyeler isterler. Bazen verdiğim cevap onları şaşırtır: Çeşitlilik sağlamak hedefiniz olmamalıdır." Bunun aksine, çeşitliliği sırf çeşitlilik sağlamak uğruna şirkete empoze edilecek bir şart olarak görmek yerine, şirket performansını iyileştirmek için çalışmak suretiyle elde edilebilecek bir sonuç olarak görmek gerektiğini dile getirir.

Frank Dobbin ve Alexandra Kalev *Harvard Business Review* için yazdıkları bir makalede şunları ifade ederler:

“Yöneticiler çeşitliliğe karşı klasik komuta-kontrol yaklaşımını destekler, çünkü bu yaklaşım beklenen davranışları anlaması ve savunması kolay olan “yap-yapma” cümlelerine indirger. Ancak bu yaklaşım, insanların değişiklik yapmaya nasıl motive edilebileceği hakkında bildiğimiz hemen hemen her şeye terstir. On yıllara dayanan sosyal bilim araştırmaları basit bir gerçeği işaret eder: Kural ve yeniden eğitimleri kullanarak onları suçladığınız ve utandırdığınız müddetçe yöneticileri sizinle mutabık kalmaya ikna edemezsiniz.”⁴²

İç denetimin paydaşları bu tür riskler hakkında bilgilendirme ve ayrıca, özellikle de bu tür programlara önemli yatırımlar yapılmışsa, çeşitlilik ve eğitim programlarının etkisiz olması halinde onları bilgilendirmek için yeterli eğitime sahip olma sorumluluğu vardır. İç denetçiler, yönetim kurulu üyelerine danışmanlık yapmalı ve kurumların, personelin bilinçsiz düşüncelerini bastırmak yerine etik, iyi niyetli ve kapsayıcı davranışları beslemeye daha çok odaklanmasını tavsiye etmelidir. Bireysel tutumu şekillendirmek zordur ve bunu yapmanın etik olup olmadığı tartışmalıdır. Bununla birlikte, kurum davranışları daha çok kontrol edebilir.

Kurumlar, iç denetimin yardımıyla birlikte, çalışanları kapsayıcı olduğu görülebilecek şekillerde davranmaya ikna edecek koşullar yaratabilir ve yaratmaya öncelik vermelidir. İç denetim bu süreci birden fazla şekilde besleyebilir. Örneğin, İDY’ler başta olmak üzere iç denetim, bir çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetmeliği hazırlaması gerektiğini savunmak için yönetim kuruluyla arasındaki doğrudan hiyerarşik ilişkiyi kullanabilir; bu yönetmelik, kurumun çeşitliliği ve eşit fırsatları tüm çalışma ortamında destekleyen politikalar yürürlüğe koyacağını açıkça taahhüt ettiği bir dokümandır. Avrupa’daki kurumların Çeşitlilik Yönetmeliği’ni (24 ülke genelinde tek bir platformla birleştirilen münferit yönetmelikler ağının bir parçası) imzalama seçeneği vardır. 2019 itibarıyla, 10.000’den fazla Avrupalı şirket çeşitlilik yönetmeliğini imzalamış ve bu ağın bir parçası haline gelmiştir.⁴³

“Tüm çalışanlar kendilerinin ve sahip oldukları fikir ve görüşlerin önemli olduğunu hissetmelidir.”

— Hans Nieuwlands,
IIA Hollanda CEO’su

İDY’lerin çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetmeliğinin kullanılması, hazırlanması ve uygulanması konusunda yönetim kuruluna sorabileceği sorulardan bazıları aşağıda sayılanları içermektedir:

- Kurumun bir çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetmeliği var mıdır?
- Eğer varsa, arzu edilen kültür bu yönetmelikte tanımlanmakta mıdır?
- Eğer tanımlanmıyorsa, yönetim kurulu bu fikre açık mıdır?
- Eğer yönetmelik varsa, kurumun tüm seviyelerine etkili şekilde iletilmiş midir?
- Çeşitlilik ve kapsayıcılığa ilişkin hedefler yönetmelikte tanımlanmakta mıdır? Eğer tanımlanıyorsa, kurum bu hedefler konusunda kaydedilen ilerlemeyi takip etmekte midir?

Global Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çerçevesi, bir çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetmeliği üzerine düşünen kurumların danışabileceği kaynaklardan biridir. Çok-uluslu bir Fransız şirketi olan Astom’un hazırladığı çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetmeliği de iyi bir örnektir; bu yönetmelik, çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda en iyi uygulamaların aşağıda sayılan üç temel faaliyet yoluyla desteklenebileceğini vurgulamaktadır:

- **İfade etme.** Kurumun tüm kademelerinde mevcut tüm iletişim kanallarını, etkinlikleri ve programları kullanarak çeşitlilik ve kapsayıcılığın sağladığı olumlu etkiyi hem kurum içinde, hem de kurum dışında duyurmak.
- **Takip etme.** Çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda atılan adımların etkisini değerlendirmek ve kaydedilen ilerlemeyi izlemek için nicel ve nitel hedefler belirlemek.
- **Eğitme.** Tüm çalışanların duyarlı hale gelmesini ve daha kapsayıcı davranışlar geliştirmesini sağlamak için öğrenme araçları sağlamak ve ayrıca, çalışma hayatının her aşamasında, her çalışma ortamında ve her hiyerarşik kademede kapsayıcılığı olumsuz etkileyen biliçli ve bilinçsiz önyargı hakkında farkındalık yaratacak eylemleri yürürlüğe sokmak.⁴⁴

Kapanış Düşünceleri

Her ne kadar UMuÇ iç denetim faaliyetinin çalışma ortamında çeşitliliği desteklemedeki rolünden doğrudan doğruya söz etmese de, kurumun etkinliğinde merkezde yer alması nedeniyle kültürü değerlendirme rolü olduğuna işaret eder.

Çeşitlilik ve İşyeri Kültürü Birbiriyle İlişkilidir

Kurumun risk yönetimi faaliyetlerinin etkili olup olmadığını değerlendirmek için tasarlanan denetim görevleri nedeniyle iç denetimin gözetim rolleri konusunda yönetim kurullarını, denetim komitelerini ve icracı yönetimi destekleme sorumluluğu vardır. Kurumsal kültüre odaklanmak bu rolün merkezindedir ve çeşitlilik, kurumsal kültürün iç denetime danışmak suretiyle daha iyi anlaşılabilir kritik unsurlarından biridir. Eğer çeşitlilik konuşmanın bir parçası olarak kabul edilmezse, bu durumda iç denetim Standart 2120 — Risk Yönetimi'ne uygunluk konusundaki görevlerini riske atar.

İç denetim, çeşitlilik ve kapsayıcılığın paydaşlara sağladığı faydalar konusunda farkındalık yaratmanın yanı sıra, çeşitlilik konusunda kendi departmanı ile kurumun geneline örnek olabilir. Etkili ve verimli bir departman kültürü oluştururken ve işe alım sürecinde çeşitliliği aleni olarak göz önünde bulundurunuz. Çeşitliliğin her şeyi kapsayan bir terim olduğunu unutmayınız; yalnızca muhtelif etnik kökenlerin, cinsiyetlerin ve/veya sosyal çevrelerin sağlayacağı faydaları değil, aynı zamanda muhtelif yetenek ve/veya çalışma tecrübelerinin sağlayacağı faydaları da göz önünde bulundurunuz. İç denetim faaliyetinin “toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak veya bunları edinmek” zorunda olduğunu belirten Standart 1210 — Yeterlilik'e uygun kalmaya devam edebilmek için bu gereklidir. Eğer iç denetim çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarını kendi faaliyetinde uygulamaya koyarak kurumun geneline örnek olursa, paydaşlar bunu fark edecek ve iç denetim faaliyetinin başarısını kurumun ilerlemesi için bir model olarak kullanacaktır.

IIA CEO'su Richard Chambers 2014 yılında blog paylaşımında şunları yazmıştır: “İç denetim rolünün nasıl geliştiğini düşünürken ele aldığımız meselelerin çeşitliliğine çok şaşıyorum. Bir zamanlar akla bile gelmeyen kurumsal kültür gibi konular şu anda denetime konu olmaktadır. Olması gereken de budur.”⁴⁵

Denetim Odağı

Standart 2120 — Risk Yönetimi

İç denetim faaliyeti; risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır.

Standart 1210 — Yeterlilik

İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak zorundadır. İç denetim faaliyeti de, toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak veya bunları edinmek zorundadır.

Notlar

1. “Making Excellence Inclusive,” Association of American Colleges & Universities, erişim tarihi: 27 Şubat 2020, <https://www.aacu.org/making-excellence-inclusive>.
2. Ella Washington and Camille Patrick, “3 Requirements for a Diverse and Inclusive Culture,” 17 Eylül 2018, <https://www.gallup.com/workplace/242138/requirements-diverse-inclusive-culture.aspx>.
3. Ibid.
4. “Diversity vs Inclusion,” Leading Differently, erişim tarihi: 26 Şubat 2020, <https://leadingdifferently.com/2018/05/10/diversity-vs-inclusion/>.
5. Preston Ni, “12 Empowering and Uplifting Quotes on Diversity & Inclusion,” 20 Ocak 2014, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/communication-success/201401/12-empowering-and-uplifting-quotes-diversity-inclusion>.
6. Lydia Dishman, “Millenials Have a Different Definition of Diversity and Inclusion,” Fast Company, 18 Mayıs 2015, <https://www.fastcompany.com/3046358/millennials-have-a-different-definition-of-diversity-and-inclusion>.
7. Max Fisher, “A Revealing Map of the World’s Most and Least Ethnically Diverse Countries,” *The Washington Post*, 16 Mayıs 2013, <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/05/16/a-revealing-map-of-the-worlds-most-and-least-ethnically-diverse-countries/>.
8. “The Global Gender Gap Report: 2018,” World Economic Forum, 2018, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf.
9. “Global Diversity and Inclusion,” *Diversity Primer* (Diversity Best Practices, 2014), chap. 14, 218, https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_14.pdf.
10. Vivian Hunt et al., “Delivering Through Diversity,” McKinsey & Company, January 2018, https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20throug%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx.
11. Juliet Dillon, “The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths,” *Deloitte Review*, Issue 22, 22 Ocak 2018, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html#endnote-sup-14>.
12. Rocio Lorenzo et al., “How Diverse Leadership Teams Boost Innovation,” Boston Consulting Group, 23 Ocak 2018, <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>.
13. “High-skilled Immigration Increases Innovation,” The Hamilton Project, 9 Ekim 2018, https://www.hamiltonproject.org/charts/high_skilled_immigration_increases_innovation.
14. Jonathan Portes, “Immigration Has Made the UK More Productive and Prosperous - and Will Again in the Future,” *The Independent*, 18 Eylül 2018, <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/immigration-migration-advisory-committee-productivity-skill-gdp-brexit-a8542841.html>.
15. “Why the Lack of Diversity in Business Has Reached a Tipping Point,” HuffPost, güncelleme tarihi: 7 Mayıs 2017, https://www.huffpost.com/entry/why-the-lack-of-diversity_b_9857316.
16. “What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats,” Glassdoor, 17 Kasım 2014, <https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/>.
17. “Seventy-Two Percent of Working Americans Surveyed Would or May Consider Leaving an Organization for One They Think is More Inclusive, Deloitte Poll Finds,” Deloitte, press release, 7 Haziran 2017, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/inclusion-survey.html>.
18. Ibid.
19. “Diversity Drives Better Decisions,” *People Management*, 23 Ekim 2017, <https://www.peoplemanagement.co.uk/experts/research/diversity-drives-better-decisions>.

20. "Lemon Tree Hotels gets 2015 Asian Human Capital Award," *The Economic Times*, güncelleme tarihi: 5 Ekim 2015, <https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/hotels-/restaurants/lemon-tree-hotels-gets-2015-asian-human-capital-award/articleshow/49228419.cms>.
21. "Large-cap Companies With at Least One Woman on the Board Have Outperformed Their Peer Group With No Women on the Board by 26% Over the Last Six Years, According to a Report by Credit Suisse Research Institute," Credit Suisse Group AG, press release, 31 Temmuz 2012, <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/42035-201207.html>.
22. "Does Gender Diversity on Boards Really Boost Company Performance?" Wharton School of the University of Pennsylvania, 18 Mayıs 2017, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/will-gender-diversity-boards-really-boost-company-performance/>.
23. Emily Stone, "Take 5: How Companies Benefit from Corporate Social Responsibility," Kellogg Insight, 1 Mart 2018, <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/benefits-of-corporate-social-responsibility>.
24. Kris Byron and Corinne Post, "Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis," *Corporate Governance: An International Review*, Temmuz 2016, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2805226.
25. "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey," PwC, 2019, <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2019-annual-corporate-directors-survey-full-report-v2.pdf.pdf>.
26. Laurel Wamsley, "California Becomes 1st State to Require Women on Corporate Boards," NPR, 1 Ekim 2018, <https://www.npr.org/2018/10/01/653318005/california-becomes-1st-state-to-require-women-on-corporate-boards>.
27. "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey."
28. "Closing the Gaps: More Work Needed to Accelerate Gender and Racial Diversity on Fortune 500 Boards According to Heidrick & Struggles' 2019 U.S. Board Monitor," Heidrick & Struggles, press release, 29 Mayıs 2019, <https://heidrick.mediaroom.com/2019-05-29-Closing-the-Gaps-More-Work-Needed-to-Accelerate-Gender-and-Racial-Diversity-on-Fortune-500-Boards-according-to-Heidrick-Struggles-2019-U-S-Board-Monitor>.
29. "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey."
30. Gavin Souter, "Diversity Is a Risk Management Issue: Panel," *Business Insurance*, 9 Eylül 2019, <https://www.businessinsurance.com/article/20190909/NEWS06/912330558/Diversity-is-a-risk-management-issue>.
31. Ibid.
32. Lindsay Kramer, "Problems in the Workplace From Lack of Diversity," Bizfluent, 29 Nisan 2019, <https://bizfluent.com/list-6303771-problems-workplace-lack-diversity.html>.
33. "Global Consumers Are Willing to Put Their Money Where Their Heart Is When It Comes to Goods and Services From Companies Committed to Social Responsibility," Nielsen, 17 Haziran 2014, <https://www.nielsen.com/us/en/press-releases/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is/>.
34. Oliver Cann, "Measuring Stakeholder Capitalism: World's Largest Companies Support Developing Core Set of Universal ESG Disclosures," World Economic Forum, 22 Ocak 2020, <https://www.weforum.org/press/2020/01/measuring-stakeholder-capitalism-world-s-largest-companies-support-developing-core-set-of-universal-esg-disclosures/>.
35. Michael Lynton, "Globalization and Cultural Diversity," *The Wall Street Journal*, 4 Eylül 2007, <https://www.wsj.com/articles/SB118885657159716199>.
36. "Globalization and Culture," The United Nations, Educational, and Cultural Scientific Organization, 2017, <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/culture-and-development/the-future-we-want-the-role-of-culture/globalization-and-culture/>.
37. Joanne Lipman, "How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women," *Time*, 25 Ocak 2018, <https://time.com/5118035/diversity-training-infuriates-men-fails-women/>.
38. Shep Hyken, "Starbucks Closes 8,000 Stores For Racial Bias Training — Is It Enough?" *Forbes*, 1 Haziran 2018, <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/06/01/starbucks-closes-8000-stores-for-racial-bias-training-is-it-enough/#387dcbcd2831>.

39. "Diversity Management That Works," Chartered Institute of Personnel and Development, Ekim 2019, https://www.cipd.co.uk/Images/7926-diversity-and-inclusion-report-revised_tcm18-65334.pdf#_ga=2.19245499.2088671018.1582727010-979410951.1582148962_
40. Siobhan Palmer, "Unconscious Bias Training 'Has No Sustained Impact' on Behaviour, Says Report," *People Management*, 22 Ekim 2019 <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/unconscious-bias-training-has-no-sustained-impact-on-behaviour>.
41. Lipman, "How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women."
42. Frank Dobbin and Alexandra Kalev, "Why Diversity Programs Fail," *Harvard Business Review*, Temmuz 2016, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.
43. "Diversity Charter," Diversity at Work, erişim tarihi: 28 Şubat 2020, <https://diversiteitinbedrijf.nl/en/>.
44. "Diversity & Inclusion Charter," Alstom, 21 Mayıs 2018, https://www.alstom.com/sites/alstom.com/files/2018/07/13/alstom_diversity_and_inclusion_charter_21may2018.pdf.
45. Richard Chambers, "Auditing the Organizational Culture: A New Frontier for Internal Audit," *Internal Auditor*, 29 Temmuz 2014, <https://iaonline.theiia.org/auditing-the-organizational-culture>.

