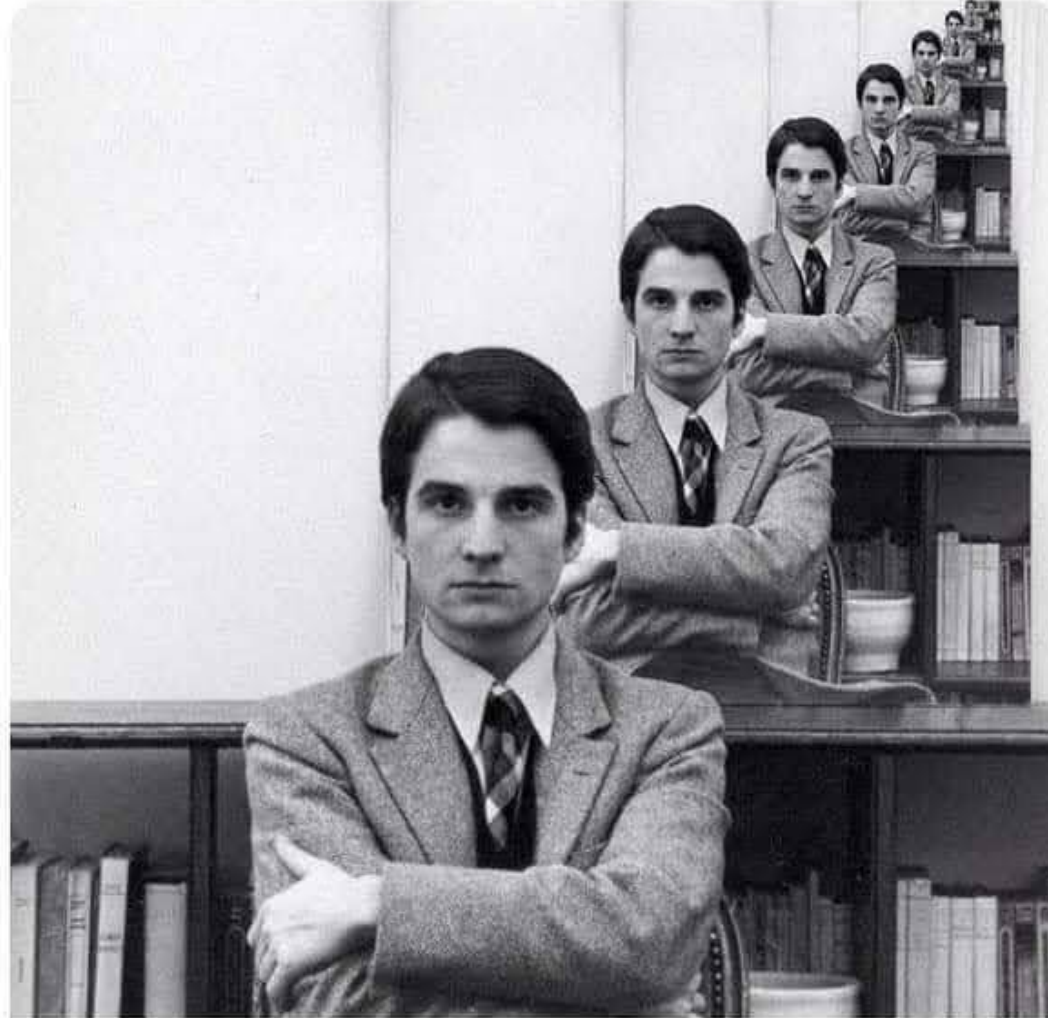


"Bir yerde herkes birbirine benziyorsa,
orada kimse yok demektir."

Michel Foucault



Michel Foucault 1926- 1984
Fransız filozof,

Çeşitlilik ve Dahil Etme

(Diversity & Inclusion)

Serdar Salepcioğlu

Ocak 2025

Tanım

Çeşitlilik (Diversity)

Çeşitlilik, bir organizasyonda veya toplulukta bireylerin sahip olduğu farklılıkları ifade eder. Bu farklılıklar, bireylerin kimlikleri, geçmişleri, deneyimleri ve bakış açıları gibi birçok alanda kendini gösterebilir. Çeşitlilik, yalnızca görünür farklılıklarla sınırlı değildir; aynı zamanda bireylerin düşünce yapıları, yaşam tarzları ve değerleri gibi görünmeyen özelliklerini de kapsar.

Çeşitliliğin Kapsadığı Alanlar:

Demografik Farklılıklar: Cinsiyet, yaş, etnik köken, ırk, din, dil, engellilik durumu, cinsel yönelim, cinsiyet kimliği vb.

Kültürel Farklılıklar: Gelenekler, inançlar, yaşam tarzları, sosyal geçmiş.

Profesyonel Farklılıklar: Eğitim düzeyi, mesleki deneyim, beceriler, düşünce ve problem çözme yaklaşımları.

Tanım

Dahil Etme (Inclusion)

Dahil etme, çeşitliliği yalnızca var etmekle kalmayıp, bu farklılıkların değer gördüğü ve her bireyin kendini "ait" hissettiği bir ortam yaratmayı ifade eder. Dahil etme, bireylerin katkılarının fark edildiği, desteklendiği ve saygı gördüğü bir kültür oluşturmayı hedefler.

Dahil Etmenin Temel Özellikleri:

Eşitlik ve Adalet: Her bireyin eşit fırsatlara sahip olduğu bir ortam yaratmak.

Katılım ve Aidiyet: Çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hissetmelerini sağlamak.

Psikolojik Güvenlik: Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebileceği, hata yapma korkusu olmadan risk alabileceği bir atmosfer oluşturmak.

Çeşitlilik Neden Önemli?

Çeşitlilik, bir organizasyonda farklı bakış açılarını bir araya getirerek inovasyonu artırır, daha geniş bir müşteri kitlesine hitap etmeyi sağlar ve iş yerinde daha kapsayıcı bir kültür oluşturur.

Dahil Etme Neden Önemli?

Dahil etme, çeşitliliğin gerçek anlamda etkili olmasını sağlar. Çeşitlilik, farklı bireyleri bir araya getirmekle ilgilidir; ancak dahil etme, bu bireylerin eşit derecede değerli olduklarını hissettikleri bir ortam yaratır. Dahil etme olmadan, çeşitlilik sadece bir istatistik olarak kalır.

Çeşitlilik ve Dahil Etme Arasındaki Fark

Çeşitlilik, "kimlerin masada olduğu" ile ilgilidir. (Farklı grupların temsili)

Dahil etme, "masadaki herkesin konuşmasına izin verilmesi" ile ilgilidir. (Temsil edilen grupların katkılarının değer görmesi)

Bir başka deyişle, çeşitlilik bir organizasyonda farklı bireylerin varlığını ifade ederken, dahil etme bu bireylerin organizasyona aktif olarak katılmasını ve değer görmesini sağlar.

Çeşitlilik ve Dahil Etmenin Birlikte Çalışması

Çeşitlilik ve dahil etme, birbirini tamamlayan kavramlardır. Çeşitliliğe sahip bir organizasyon, farklı bireyleri bir araya getirir. Ancak bu bireylerin potansiyellerini tam anlamıyla ortaya koyabilmeleri için dahil edici bir ortam yaratılması gerekir. Dahil etme olmadan çeşitlilik, sürdürülebilir bir başarıya dönüşemez.

Özet:

Çeşitlilik: Farklılıkları kabul etmek ve temsil etmek.

Dahil Etme: Bu farklılıkları kucaklamak, değer vermek ve herkesin katkısını desteklemek.

Dahil Etme ve Çeşitlilik Eksikliğinin Olası Zararları

Yenilikçilik ve Yaratıcılık Kaybı

Tek Tip Düşünce: Farklı geçmişlere, deneyimlere ve bakış açlarına sahip bireyler olmadan, ekipler “tek tip düşünce” (groupthink) tuzağına düşebilir. Bu, yenilikçi fikirlerin ve yaratıcı çözümlerin önünü tıkar.

Örnek: Homojen ekipler, genellikle risk almayı ve farklı yaklaşımları değerlendirmeyi reddeder, bu da rekabet avantajını kaybetmeye yol açabilir.

Dahil Etme ve Çeşitlilik Eksikliğinin Olası Zararları

Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyetsizlik

Aidiyet Eksikliği: Çeşitliliği ve dahil etmeyi desteklemeyen bir ortamda, çalışanlar kendilerini değerli ve “ait” hissetmez. Bu durum, çalışan bağlılığını ve motivasyonu ciddi şekilde düşürür.

Sonuç: Çalışanların moral kaybı, düşük performans ve yüksek işten ayrılma oranları.

Yetenek Kaybı: Dahil edici olmayan şirketler, yetenekli çalışanları çekmekte ve elde tutmakta zorlanır.

Özellikle genç nesiller (Millennials ve Gen Z), çeşitliliği ve sosyal sorumluluğu önemseyen şirketlerde çalışmayı tercih eder.

Örnek: Çeşitlilik politikası olmayan şirketler, yetenekli bireylerin başka şirketlere yönelmesine neden olabilir.

Dahil Etme ve Çeşitlilik Eksikliğinin Olası Zararları

İnovasyon ve Rekabet Gücü Kaybı

Rekabet Avantajının Kaybı: Çeşitliliği yüksek ekipler, müşterilerin farklı ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir ve onlara uygun çözümler sunabilir. Bunun eksikliği, şirketin pazardaki rekabet gücünü zayıflatır. Örnek: Çeşitli müşteri segmentlerine hitap edemeyen şirketler, pazar payı kaybeder.

Durağanlık Riski: Farklı perspektifler olmadan, organizasyonlar değişen piyasa koşullarına uyum sağlamakta zorlanır. Bu, uzun vadede durağanlık ve gerileme riskini artırır.

Dahil Etme ve Çeşitlilik Eksikliğinin Olası Zararları

Çatışma ve Mikro-Dışlamalar

Kapsayıcı Olmayan Kültür: Çeşitliliğin olmadığı bir ortamda, mikro-dışlamalar (micro-exclusions) ve önyargılar artabilir. Bu durum, ekip içi çatışmalara ve çalışanlar arasında güvensizliğe yol açar. Sonuç: Çalışanlar arasında iletişim kopukluğu ve iş birliği eksikliği.

Psikolojik Güvenlik Eksikliği: Çeşitlilik ve dahil etme olmadan, çalışanlar fikirlerini ifade etmekte çekingen davranır. Bu, hem bireysel hem de ekip performansını olumsuz etkiler.

Dahil Etme ve Çeşitlilik Eksikliğinin Olası Zararları

Finansal Zararlar

Düşük Performans: Çeşitliliği ve dahil etmeyi benimsemeyen şirketler, finansal performansta geride kalır. Araştırmalar, çeşitliliği yüksek şirketlerin %35 daha iyi performans gösterdiğini ortaya koyuyor. Bu avantajdan mahrum kalmak, doğrudan gelir kaybına neden olabilir. Örnek: Çeşitliliği olmayan ekiplerin aldığı kararlar, müşteri beklentilerini karşılamada yetersiz kalabilir.

Yüksek İşten Çıkış Maliyeti: Çalışan bağlılığı düşük olduğu için, işten ayrılmalar artar. Bu da işe alım ve eğitim maliyetlerini yükseltir.

Dahil Etme ve Çeşitlilik Eksikliğinin Olası Zararları

Marka İmajının Zedelenmesi

Toplumda Algı Sorunu: Çeşitliliği ve dahil etmeyi önemsemeyen şirketler, toplum nezdinde olumsuz bir algıya sahip olabilir. Özellikle sosyal medyanın gücüyle, bu tür algılar hızla yayılabilir.

Örnek: Çeşitlilik eksikliğinden dolayı eleştirilen şirketler, müşteri kaybı ve itibar zedelenmesi riskiyle karşı karşıya kalabilir.

Müşteri Sadakatinin Azalması: Çeşitliliği desteklemeyen şirketler, farklı müşteri gruplarına hitap etmekte zorlanır. Bu da müşteri sadakatinin azalmasına yol açar.

Dahil Etme ve Çeşitlilik Eksikliğinin Olası Zararları

Hukuki ve Regülasyon Riskleri

Ayrımcılık Davaları: Çeşitlilik ve dahil etme politikalarının eksikliği, çalışanlar arasında ayrımcılık veya önyargı iddialarına neden olabilir. Bu tür davalar, şirketin hem maddi hem de itibar açısından zarar görmesine yol açar.

Örnek: Çeşitlilik ve eşitlik politikası olmayan şirketler, yasal düzenlemelere uymadığı için cezalarla karşılaşabilir.

Dahil Etme ve eřitlilik Eksikliğinin Olası Zararları

Dahil etme ve çeşitlilik eksikliği, organizasyonlar için hem iç hem de dış alanlarda ciddi riskler oluşturur. alışan bağlılığını dışurmekten yenilikçiliği engellemeye, finansal kayıplardan marka imajı zedelenmesine kadar birçok olumsuz sonuç doğurabilir. Bu nedenle, organizasyonların bu konuları stratejik bir öncelik olarak ele alması kritik önem taşır.

Çeşitlilik ve Dahil Etmeyi Geliştirmek için Öneriler

Strateji ve Liderlik Desteği

Net Bir Vizyon ve Strateji Belirleyin: Çeşitlilik ve dahil etme (ÇD) hedeflerinizi belirleyin ve bu hedefleri organizasyonun genel stratejisine entegre edin.

Liderlik Katılımı Sağlayın: Üst yönetim, ÇD girişimlerini desteklemeli ve bu konunun organizasyon için bir öncelik olduğunu açıkça ifade etmelidir. Liderler, hem örnek davranış sergilemeli hem de çalışanlara bu konuda ilham vermelidir.

Çeşitlilik ve Dahil Etme Komitesi Kurun: Organizasyon içinde bu alanda çalışacak ve politika oluşturacak bir ekip oluşturun.

Çeşitlilik ve Dahil Etmeyi Geliştirmek için Öneriler

Farkındalık ve Eğitim

Çeşitlilik ve Dahil Etme Eğitimleri Düzenleyin: Tüm çalışanlara, özellikle liderlere yönelik bilinçsiz önyargı (unconscious bias), empati, kültürel farkındalık ve dahil edici davranışlar üzerine eğitimler düzenleyin.

Bilinçsiz Önyargıyı Azaltın: Çalışanların bilinçsiz önyargılarının farkına varmalarını sağlayarak, daha adil kararlar almalarını teşvik edin.

Kapsayıcı Dil Kullanımını Teşvik Edin: Çalışanlara, iş yerinde kapsayıcı bir dil kullanmanın önemini anlatın ve bu konuda rehberlik sağlayın.

Çeşitlilik ve Dahil Etmeyi Geliştirmek için Öneriler

Çeşitliliği Artırmaya Yönelik İşe Alım Politikaları

Adil ve Şeffaf İşe Alım Süreçleri Oluşturun: İşe alım süreçlerinde önyargıyı azaltmak için yapılandırılmış mülakatlar ve çeşitlilik odaklı değerlendirme araçları kullanın.

Farklı Aday Havuzları Oluşturun: İş ilanlarını farklı platformlarda yayınlayarak daha geniş bir aday kitlesine ulaşmayı hedefleyin.

Kotalar Yerine Fırsat Eşitliği Vurgusu Yapın: Çeşitliliği artırmak amacıyla belirli gruplara yönelik kotalar koymak yerine, tüm adaylara eşit fırsatlar sunacak bir sistem geliştirin.

Çeşitlilik ve Dahil Etmeyi Geliştirmek için Öneriler

Çalışan Deneyimi ve Katılımı

Dahil Edici Bir Kültür Yaratın: Çalışanların kendilerini değerli ve “ait” hissettiği bir ortam yaratın. Bu, yalnızca çeşitliliği artırmakla değil, aynı zamanda herkesin katkılarını eşit şekilde değerlendirmekle ilgilidir.

Psikolojik Güvenliği Sağlayın: Çalışanların fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri, hata yapmaktan korkmayacakları ve kendilerini rahat hissedebilecekleri bir ortam oluşturun.

Çalışan Kaynak Grupları (Employee Resource Groups): Çalışanların, benzer ilgi alanlarına veya geçmişlere sahip kişilerle bir araya gelebileceği gruplar oluşturun (örneğin, kadın çalışanlar, engelli bireyler için gruplar).

Çeşitlilik ve Dahil Etmeyi Geliştirmek için Öneriler

Çeşitlilik ve Dahil Etme Politikalarını Kurumsallaştırma

Çeşitlilik ve Dahil Etme Politikası Yazın: Organizasyonun ÇD konusundaki taahhüdünü açıkça ifade eden bir politika oluşturun. Bu politika, işe alım, terfi, eğitim ve diğer süreçleri kapsamalıdır.

Esnek Çalışma Modelleri Geliştirin: Çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılamak için esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri ve diğer destek mekanizmaları sağlayın.

Eşit Ücret Politikası Uygulayın: Çalışanlar arasında ücret farkı olmamasını sağlamak için düzenli olarak ücret analizleri yapın.

Çeşitlilik ve Dahil Etmeyi Geliştirmek için Öneriler

Performans ve İlerlemeyi Ölçme

Çeşitlilik ve Dahil Etme Göstergeleri Belirleyin: Organizasyondaki çeşitlilik oranlarını, terfi süreçlerini ve çalışan memnuniyetini düzenli olarak ölçün. Bu göstergeler, ÇD girişimlerinin etkinliğini değerlendirmek için kullanılabilir.

Çalışan Anketleri Düzenleyin: Çalışanların organizasyondaki dahil etme ve çeşitlilik algılarını ölçmek için düzenli anketler yapın.

Veriye Dayalı Kararlar Alın: Çeşitlilik ve dahil etme konusundaki ilerlemeyi izlemek için toplanan verileri analiz edin ve bu verilere dayalı aksiyon planları oluşturun.

Çeşitlilik ve Dahil Etmeyi Geliştirmek için Öneriler

İletişim ve Şeffaflık

Başarıları ve Gelişim Alanlarını Paylaşın: Çeşitlilik ve dahil etme konusunda yapılan çalışmaları ve elde edilen sonuçları düzenli olarak çalışanlarla paylaşın.

Diyalog Ortamı Yaratın: Çalışanların geri bildirimlerini paylaşabilecekleri ve önerilerde bulunabilecekleri bir platform oluşturun.

Rol Modellerini Öne Çıkarın: Organizasyonda çeşitlilik ve dahil etme konusunda başarılı olan liderleri ve çalışanları görünür hale getirin.

Çeşitlilik ve Dahil Etmeyi Geliştirmek için Öneriler

Çatışma Yönetimi ve Çözüm Mekanizmaları

Dahil Edici Çatışma Çözüm Yöntemleri Geliştirin: Çeşitlilikten kaynaklanabilecek çatışmaların adil ve kapsayıcı bir şekilde çözülmesi için etkili mekanizmalar oluşturun.

Eşitlik ve Adalet İlkelerini Güçlendirin: Çalışanlar arasında adil davranışları teşvik edin ve ayrımcılık, önyargı veya dışlama gibi durumlara sıfır tolerans politikası uygulayın.

Çeşitlilik ve Dahil Etme Değerlendirme Envanteri

<https://www.menti.com/al5rscrkvs2>

A. Çeşitlilik

Organizasyonumuzda farklı geçmişlere, kültürlere ve deneyimlere sahip bireyler yeterince temsil ediliyor mu

Organizasyonumuzda kadın, erkek ve diğer cinsiyet kimlikleri arasında eşit fırsatlar sağlanıyor

Organizasyonda yaş, engellilik, etnik köken veya dini inanç gibi farklılıklar bir avantaj olarak görülüyor

Kesinlikle katılmıyorum

Kesinlikle katılıyorum

B. Dahil Etme

Organizasyonumuzda fikirlerimi özgürce ifade edebileceğim bir ortam var

Çalışma arkadaşlarım, farklı bakış açılarına saygı gösteriyor ve onları dikkate alıyor.

Kendimi iş yerimde değerli bir birey olarak hissediyorum.

Liderlerimiz, herkesin katkısını teşvik eden bir kültür oluşturuyor.

Kesinlikle katılmıyorum

Kesinlikle katılıyorum

C. Psikolojik Güvenlik

Organizasyonumuzda hata yaptığımda cezalandırılmak yerine öğrenme fırsatı olarak değerlendiriliyor

Ekibimde farklı fikirler ve yaklaşımlar açıkça tartışılabilir.

Hangi pozisyonda olursa olsun, herkesin katkısı eşit derecede önemseniyor

Kesinlikle katılmıyorum

Kesinlikle katılıyorum

D. Liderlik ve Yönetim

Liderlerimiz, çeşitliliği destekleyen politikalar ve uygulamalar oluşturuyor.

Yöneticiler, ekip üyelerinin farklılıklarını anlamaya ve desteklemeye özen gösteriyor.

Liderlerimiz, dahil edici bir kültür oluşturma konusunda örnek teşkil ediyor.

Kesinlikle katılmıyorum

Kesinlikle katılıyorum

Çeşitlilik ve Dahil Etme Değerlendirme Envanteri

A. Çeşitlilik

Amaç: Organizasyonda farklılıkların temsil edilip edilmediğini ve çeşitliliğin nasıl algılandığını ölçmek.

Sorular:

Organizasyonumuzda farklı geçmişlere, kültürlere ve deneyimlere sahip bireyler yeterince temsil ediliyor (1: Kesinlikle Katılmıyorum - 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Organizasyonumuzda kadın, erkek ve diğer cinsiyet kimlikleri arasında eşit fırsatlar sağlanıyor.

Organizasyonda yaş, engellilik, etnik köken veya dini inanç gibi farklılıklar bir avantaj olarak görülüyor.

Çeşitlilik ve Dahil Etme Değerlendirme Envanteri

B. Dahil Etme

Amaç: Çalışanların kendilerini değerli ve “ait” hissedip hissetmediğini ölçmek.

Sorular:

Organizasyonumda fikirlerimi özgürce ifade edebileceğim bir ortam var.

Çalışma arkadaşlarım, farklı bakış açılarına saygı gösteriyor ve onları dikkate alıyor.

Kendimi iş yerimde değerli bir birey olarak hissediyorum.

Liderlerimiz, herkesin katkısını teşvik eden bir kültür oluşturuyor.

Çeşitlilik ve Dahil Etme Değerlendirme Envanteri

C. Psikolojik Güvenlik

Amaç: Çalışanların hata yapma korkusu olmadan risk alabilecekleri ve fikirlerini paylaşabilecekleri bir ortamın varlığını ölçmek.

Sorular:

Organizasyonda hata yaptığımda cezalandırılmak yerine öğrenme fırsatı olarak değerlendiriliyor.

Ekibimde farklı fikirler ve yaklaşımlar açıkça tartışılabilir.

Hangi pozisyonda olursa olsun, herkesin katkısı eşit derecede önemseniyor.

Çeşitlilik ve Dahil Etme Değerlendirme Envanteri

D. Liderlik ve Yönetim

Amaç: Liderlerin dahil etme ve çeşitlilik konularında ne kadar etkin olduğunu değerlendirmek.

Sorular:

Liderlerimiz, çeşitliliği destekleyen politikalar ve uygulamalar oluşturuyor.

Yöneticiler, ekip üyelerinin farklılıklarını anlamaya ve desteklemeye özen gösteriyor.

Liderlerimiz, dahil edici bir kültür oluşturma konusunda örnek teşkil ediyor.

Çeşitlilik ve Dahil Etme Değerlendirme Envanteri

E. Organizasyon Politikaları ve Uygulamaları

Amaç: Organizasyonun resmi politikalarının ve uygulamalarının dahil etme ve çeşitlilik açısından ne kadar etkili olduğunu değerlendirmek.

Sorular:

Organizasyonumuz, çeşitliliği artırmak için işe alım süreçlerinde aktif bir yaklaşım sergiliyor.

Çeşitlilik ve dahil etme konusunda çalışanlara düzenli eğitimler ve farkındalık çalışmaları sunuluyor.

Çeşitlilik ve Dahil Etme Değerlendirme Envanteri

Evet/ Hayır Soruları

İş yerinde ayrımcılık veya önyargı davranışlarına tanık oldum ya da yaşadım

Organizasyonumuzda ayrımcılık veya önyargıya karşı net bir politika var

Organizasyonda terfi ve gelişim fırsatları, cinsiyet, yaş, etnik köken veya diğer faktörlerden bağımsız olarak eşit şekilde sunuluyor.

Sayılaraya değil, anlamına odaklanın!

Envanter sadece iletişimi başlatmak için var. Bize vücut sıcaklığı, ağırlığı gibi mutlak bir ölçüm sunamaz, bazı değişkenlere bağlı algıları gösterebilir.



Amy Edmondson

Çeşitlilik ve Dahil Etme Değerlendirme Envanteri

Değerlendirme Yöntemi

Ölçeklendirme:

Sorular, 5'li ölçekle yanıtlanabilir:

(1: Kesinlikle Katılmıyorum - 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Sonuçların Analizi:

Yüksek puanlar (≥ 4), organizasyonun güçlü yönlerini gösterirken, daha düşük puanlar iyileştirme gereken alanları işaret eder.

Çeşitli kategorilerdeki puanların karşılaştırılması, organizasyonun hangi alanlarda daha fazla çalışması gerektiğini belirlemede yardımcı olur.

Çeşitlilik ve Dahil Etme Değerlendirme Envanteri

Raporlama: Envanter sonuçları, organizasyonun dahil etme ve çeşitlilik düzeyine dair genel bir tablo sunar.

Aksiyon Planı:

Düşük puan alan alanlar için somut aksiyon planları oluşturulur:

Yöneticiler ekipleriyle 1:1 görüşerek aksiyon planları (bundan sonra ne yapacağız- ne yapmayacağız- karşılıklı beklentiler) çıkarabilir.

Eğitim programları düzenlenebilir.

Politika ve süreçler gözden geçirilebilir.

Çalışan geri bildirimlerini düzenli olarak toplanır ve değerlendirilebilir.

Faydalı olması dileğiyle,

Serdar Salepcioğlu

<https://www.linkedin.com/in/ssalepcioğlu/>