

Renklerin Ritmi

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık rehberi
Arzu Pınar Demirel



Headline Diversity

İçindekiler

Giriş	3
Çeşitlilik yönetimi nedir?	5
“Biz ve onlar” sendromu	7
Ön yargıların gölgesi	10
Ön yargılar pahalıya mal oluyor	14
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık kazandırıyor	17
İş dünyasından örnekler	20
Farklılıklar süper güçtür	24
Kapsama alanı dışındakiler	27
Kapsayıcılığa kesimler arası yaklaşım	31



© Renklerin Ritmi, Headline Diversity.

Tüm hakları saklıdır. Bu eser Creative Commons

Atıf Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslıdır.

Yayın tarihi: 2019 Revizyon: 2021

Bilgi ve iletişim: 0216 368 48 50 onceinsan@headline.ist

headline.ist

Giriş

Daron Acemoğlu ve James Robinson birlikte yazdıkları *Ulusların Düşüşü* isimli kitapta, tarih boyunca bazı ulusların diğerlerine göre neden daha başarılı olduğunu sorguluyorlar. Ulusların ekonomik olarak yükselişini, ekonomik ve siyasal yapıların kapsayıcı olmalarına, yalnızca seçkinler için değil, herkes için daha iyi bir gelecek yaratmanın önemine bağlıyorlar.¹

İddialı bir yaklaşım olmakla birlikte, iş hayatında 20 yılı geride bıraktıktan sonra, ben de şirketlerin yükselişi veya düşüşünün ana nedenlerinden birisini kapsayıcılık olarak görmeye başladım.

Amazon, Apple, Boeing gibi 181 dev şirketin CEO'ları, Ağustos 2019'da, yeni iş amaçlarının, hissedarları için para kazanmak ve kârlarını yükseltmek yerine, toplumu geliştirmek olduğunu belirten bir bildiri imzaladılar. Günümüzde sürdürülebilir ekonomik büyüme bütünsel bakışa, kapsayıcılığa ve yenilikçiliğe bağlı. Yenilikçilik ise bunu gerçekleştirebilecek çeşitlilikteki işgücüne...

Birbirine benzeyen kişilerden oluşan ekipler yerine, farklılıkları harmanlayan ve dolayısıyla zengin bir perspektif sunan bir işgücünü ve kapsayıcı kültürü oluşturmak yeni bir meslek dalını, çeşitlilik yönetimini ortaya çıkardı. Çeşitlilik yönetiminde çalışanlara eşit fırsatlar sunarak, her birini ayrı bir değer olarak görüp, potansiyellerini gerçekleştirmeleri amaçlanıyor. Kişinin herhangi bir özelliğinden dolayı ön yargılarla karşılaşmaması için çalışanlar eğitiliyor, ayrımcılığa karşı politikalar hayata geçiriliyor. Kapsayıcı bir çalışma ortamında insanlar, farklılıklarından dolayı dışlanmayacaklarını biliyorlar. Fikirlerini korkmadan ve çekinmeden paylaşabilmeleri inovasyona zemin hazırlıyor. Çalışanlarında çeşitliliği



Arzu Pınar Demirel

Headline Diversity Kurucusu

Anlamalı İş Elçisi

Etki Konseyi Eş Başkanı

¹ *Ulusların Düşüşü*, MIT Ekonomi Profesörü Daron Acemoğlu, Chicago Üniversitesi politika ve ekonomi profesörü James Robinson, Doğan Kitap, 2013.

sağlamış olan bir şirketin, birbirinden farklı profildeki müşterilerinin beklentilerini anlaması ve karşılaması da kolaylaşıyor. Kimseyi dışarıda bırakmıyor, hiç bir grubu dışlamıyor ve bütünsel bir yaklaşımla, farklılıklardan güç alarak, hedeflerine doğru ilerliyorlar. Tüm bu faktörler birleştiğinde çeşitlilik ve kapsayıcılık şirketlere yüksek performans ve sürdürülebilirlik olarak geri dönüyor.

Uluslararası şirketler çeşitlilik yönetimini stratejik olarak konumlandırıyor, CEO'ya birebir bağlı çeşitlilik ve kapsayıcılıktan sorumlu üst düzey yöneticiler atıyor, özel bölümler kuruyorlar. Çeşitlilik yönetimi Türkiye'de ise henüz yeni bir alan. Headline'ni kurduğum 2013 yılından bu yana, kapsayıcılığı, iletişimi ve işbirliğini geliştirmek için çalışıyoruz. Bu yıl bir karar olarak, çeşitlilik yönetimine odaklanmaya karar verdik. Headline'ni Türkiye'nin ilk ve halen de tek çeşitlilik yönetimi danışmanlığı olarak yeniden yapılandırdık. Ağırlıklı olarak uluslararası şirketlerle çalışıyoruz. Ancak Türk şirketlerde de çeşitlilik yönetiminin, kadınları iş hayatında güçlendirme çalışmalarıyla başlaması umut verici bir gelişme oldu.

Rehber için bu alanda çalıştığımız ilk Türk şirketi olan **Penti İnsan Kaynakları Direktörü Selim Arda Üçer**'den kadınları güçlendirmekle ilgili kurum içinde gerçekleştirdikleri çalışmaları hakkında bilgi aldık.

Cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik çalışmalarıyla dünyanın önde gelen şirketlerinden olan **Schneider Electric'in Türkiye Çeşitlilik&Katılım Temsilcisi Aslı Çakır** maaş eşitliği, global aile izin politikası, çok merkezli model gibi çalışmalarını anlattı.

Engelliler dünyanın en büyük üçüncü ekonomik gücünü oluştursa da, çalışma hayatına dahil edilmekte bu gücün karşılığını gördüklerini söyleyemeyiz.² **Microsoft Kanada Erişilebilirlik Lideri Ricardo Wagner** iş yerlerinin engelliler için daha kapsayıcı hale getirilmesiyle ilgili önerilerini paylaştı.

Değişim yönetimi danışmanlığı veren, ABD merkezli **Change-Ready Solutions Başkanı Bruce Fern ve Müşteri İlişkileri Başkanı Natalie Jenkins** de çeşitliliğin inovasyonla olan bağına dikkat çekti.

Renklerin Ritmi rehberini hazırlamama değerli görüşlerini ve deneyimlerini paylaşarak katkıda bulundukları için teşekkür ederim. Rehberin çalışmalarınıza ilham vermesi dileğiyle...

Arzu Pınar Demirel

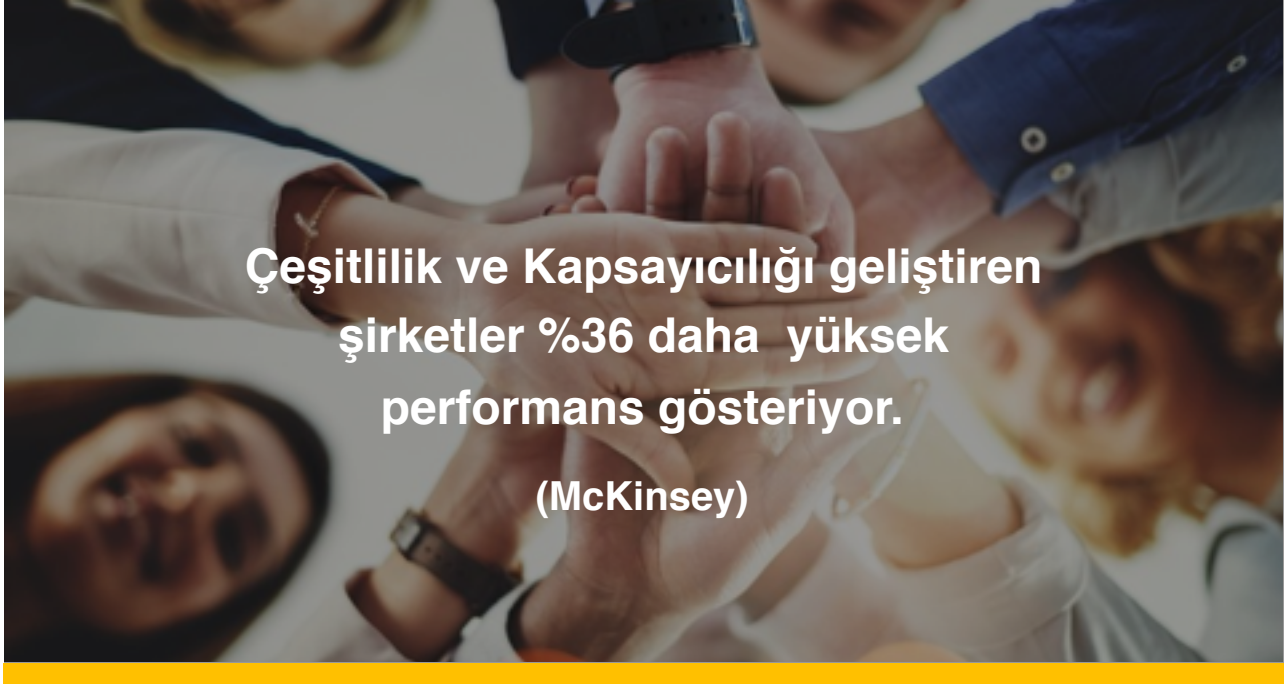
² Yahoo Finance, Christina Malloon, [Engelliler dünyanın üçüncü büyük ekonomik gücü](#), Eylül 2019.

Çeşitlilik yönetimi nedir?

En iyi organizasyonlar çalışanların “kendileri”
olmalarına izin veren işletmelerdir.

Melinda Gates ³

Bill&Melinda Gates Vakfı’nın ortağı olan Melinda Gates, gerçek liderlik anlayışından bahsederken, çeşitlilik yönetiminin de tanımını yapıyor: “En başarılı şirketlerin kadroları, hem işte hem de evde aynı karakteri sergileyebilen, gerçek kimliklerini ortaya koyabilen kişilerden oluşur. Çalışanlar iş yerinde kendilerini başka türlü gösterip gizleyemezler. İnsanların ne kadar kendileri gibi olmalarına izin verirsek o kadar başarılı ve empatik liderler oluruz.” diyor. İnsanın kendi olabileceği, ait olduğunu hissettiği, potansiyelini gerçekleştirebileceği, kapsayıcı iş ortamlarını geliştirmek dünyada çeşitlilik yönetimi adı altında şirketlerin gündeminde üst sıralarda yerini koruyor. Çeşitlilik ve kapsayıcılığı geliştiren şirketler ise yüzde 36 daha yüksek performans gösteriyor. ⁴



³ Melinda Gates “Yükseltme Anı: Kadınları Güçlendirmek Dünyayı Nasıl Değiştirir?” kitabıyla ilgili söyleşi, Hürriyet Gazetesi [derlemesi](#), 10.05.2019.

⁴ McKinsey [Çeşitlilik Kazandırır Raporu](#), 2020.

Çeşitlilik Yönetimi

SHRM çeşitlilik yönetimini, çeşitliliğin artırılması ve tüm çalışanların potansiyelini en üst seviyeye çıkartan katılımın sağlanması için kapsamlı bir organizasyonel ve yönetsel süreç olarak tanımlıyor.⁵

Çeşitlilik

Çeşitlilik örneğin bireysel ve örgütsel özellikleri, değerleri, inançları, deneyimleri, geçmişleri, tercihleri ve davranışları içeren farklılıkların ve benzerliklerin ortak karışımıdır.

Kapsayıcılık

Kapsayıcılık ise tüm bireylerin adil ve saygılı davranıldığı, fırsatlara ve kaynaklara eşit erişime sahip olduğu ve kuruluşun başarısına katkıda bulunabilecekleri çalışma ortamının gerçekleştirilmesidir.

Kapsayıcılık olmadıkça, salt çeşitliliği sağlamak kuruluşları ileriye götürmüyor. Çeşitlilik örneğin kadın yönetici veya engelli çalışan sayısı gibi verilerse; kapsayıcılık etki ve duygularla da ilgili. Çalışanlar oldukları gibi kabul görüyorlar mı? Kurum içinde sesini duyurma, terfi etme fırsatlarına herkes kadar eşit ulaşabiliyorlar mı, yoksa bazı özelliklerinden dolayı dışarıda bırakıldıklarını mı düşünüyorlar? Herkese eşit fırsatlar sunmak ve saygıyla yaklaşmak kuruluşun DNA'sına işlediğinde, kapsayıcılıktan söz edebiliyoruz.

Netflix Kapsayıcılık Stratejisi Başkanı Verna Myers

“Çeşitlilik partiye davet edilmekse, kapsayıcılık dansa kaldırılmaktır” diyor.⁶

Farklılıkların zenginlik kattığı, kapsayıcı iş ortamlarını geliştirmek ise öncelikle ayrımcılığa ve gruplaşmalara yol açan nedenleri iyi anlamakla başlıyor.

⁵ SHRM (Society of Human Resources Management) Üye Topluluğu Çeşitlilik Yönetimi Sunumu.

⁶ AppNexus Kadın Liderlik Forumu, Verna Myers Konuşması, 2015.

“Biz ve onlar” sendromu

Biz insanlar sosyal varlıklarız ve bu yüzden de gruplar olarak bir aradayız. Varlığımızı böyle sürdürdük. Bir araya geldik, iş bölümü yaptık, vahşi hayvanlar ve diğer tehlikeler karşısında birlik olup, kendimizi koruduk. Mağaralarda yaşanan günlerden öğrenilen bu davranış modelini de günümüze kadar getirdik. Bugün, eski çağların tehditkar durumları artık hayatımızın bir parçası olmasa da, insanları gruplara ya da sosyal kategorilere ayırmaya devam ediyoruz. Bu alışkanlığımız yarardan çok, zarar vermeye başlasa bile! Kendi grubumuzdan gördüklerimizle birlik duygusu hissetmek, onlara empati duymak güçlendirici olsa da; diğerlerini insan değil de, sanki birer nesneymiş gibi algılama riskini de göz ardı edemeyiz. Şirket içindeki silolaşmadan, ayrımcı toplumsal hareketlere, hatta bugün utanç duymamıza yol açan soykırımların arkasında yatan insan doğası olmasın sakın?

Dr. Lassana Harris beynin toplumsal ağı, özellikle de medial prefrontal korteks (MPFC) üzerine bir dizi deney gerçekleştirdi. Beynin bu bölgesi başka insanlarla etkileşime girdiğimizde, ya da onları düşündüğümüzde aktive oluyor. Ancak ilgimizi cansız nesnelere örneğin bir kahve kupasına yönlendirdiğimizde etkinlik göstermiyor. Harris, deneylerinde farklı toplumsal gruplardan insanların, örneğin



Nörobilimci David Eagleman
PBS'te yayınlanan programının
beşinci bölümünde, insan beyninin
gelişip hayatta kalmasının nasıl
diğer beyinlere bağlı olduğunu,
kime güvenileceğine dair daha
konuşmayı ve yürümeyi
öğrenmeden yargıda bulunmaya
başladığımızı, insanları gruplara
ayırdığımızı ve kendi grubumuzdan
görmediklerimize empati
göstermediğimizi ele alıyor.
Neden sana ihtiyacım var?



Dışlama

Grubumuzun dışındakilerle deneyimimiz olmamışsa, kendimizle özdeşleştirmiyoruz. Acılarını hissetmiyor ve empati duymuyoruz. Durum onları nesneleştirmeye kadar varabiliyor.



Kapsama

Biyolog ve doğa tarihçisi Darwin'e göre merhamet ve ilginin zihinde özel bir amacı var. Amaç bir tür olarak ayakta kalmamızı sağlamaktır. İnsanlar tarih boyunca, zor şartlarda birlikte mücadele ettiler.

evsizler veya madde bağımlıları gibi, fotoğraflarını göstererek gönüllü deneklerin beyinlerinin verdiği tepkileri kayda geçirdi. Denekler eğer bu kişileri tanımıyor ya da bu gruplardan insanlarla özel bir deneyime sahip değilse, onları birer nesne olarak algıladılar. MPFC bölgesi etkinleşmedi.⁷ Beynimizin bu özelliği, halkların, propaganda ustaları tarafından tarihte ustaca manipüle edilmesine yol açtı. Soykırımlar tarihin utanç duvarında yerini aldı. Naziler Yahudileri insan olarak görmediler, Ruslar Çerkezleri, Bosnalı Sırp Müslüman Boşnakları, Ruanda'da Hutular Tutsuları...

Ancak artık nörobilimin de gelişimiyle, kendimizi ve zaaflarımızı daha iyi anlayabiliyoruz. Kendi grubumuzun dışında, özellikle de tehdit olarak gördüklerimizi kolayca nesneleştirebiliyor, acılarına karşı duyarlı olmuyor, empati göstermiyor ve sorumluluk hissetmiyoruz. Vicdanımız devre dışı kalıyor. Bunun üstesinden gelmek ise, eğitim ve grup dışındakilerle etkileşime geçerek mümkün. Onlarla iletişim kurarak, birlikte vakit geçirerek, ortak deneyimleri paylaşarak, dar kategorilere sıkışmak yerine grubumuzun sınırlarını da genişletebiliriz. Sonuçta hepimizin millet, din, cinsiyet, yaş gibi çeşitli farklılıkların dışında buluştuğumuz ortak bir grup daha var: O da insan olmak.

⁷ David Eagleman, Beyin Senin Hikayen, Domingo Yayıncılık, 2016.



Einstein'ın dehasının
kökenlerini araştıran
Dr. Marian Diamond.

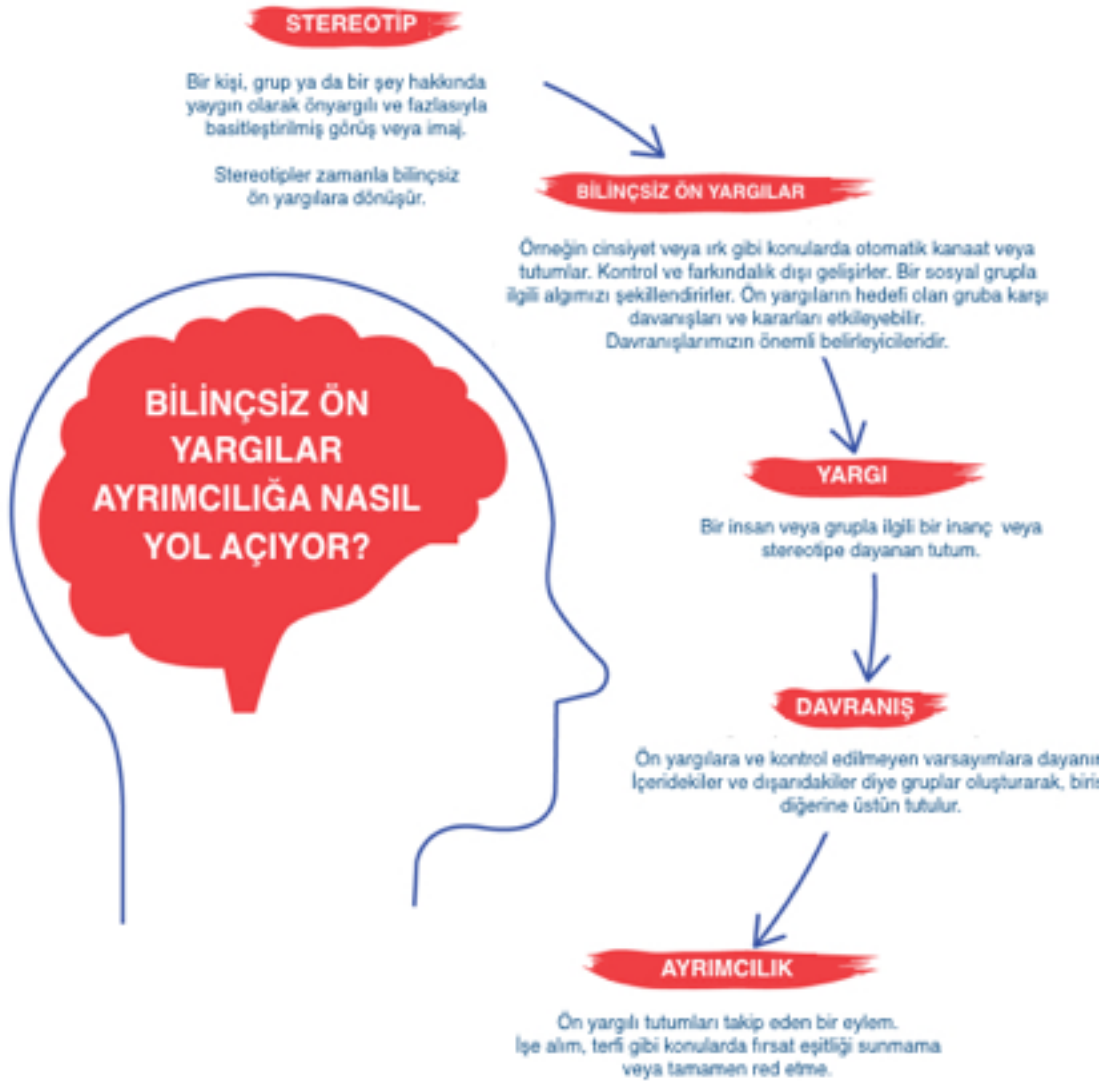
Nöroplastisite ile değişim mümkün

Değişebileceğimizi bilmek umut veriyor. Oysa önceleri insan beyninin ortalama olarak 20'li yaşların başında gelişiminin durduğuna inanılırdı. Ancak Einstein'ın beyni üzerinde araştırmalar yapan Dr. Marian Diamond çığır açıcı bir keşifte bulundu. Einstein'ın beyninin daha hafif olmak dışında gözle görülür bir farklılığı yoktu ve yapılan ilk deneyler neden diğer insanlara göre daha zeki olduğuna bir açıklama getiremiyordu. Ancak Dr. Marian Diamond Einstein'ın beynindeki nöronlar arasındaki ilişki sayısının, diğer insanlara oranla çok daha fazla olduğunu tespit etti. Nöronlar arasındaki ilişkilerin insanın beynini aktif kullanmasıyla gelişebildiğini çeşitli deneylerle kanıtladı. Yeni bulgu, insan beyninin her yaşta gelişebileceğini öne sürüyordu. Beynin kendini iyileştirme ve yeniden yapılandırma becerisine nöroplastisite adı verildi.

Beyin değişebiliyor, insan da. Tüm iş beyindeki yeni nöral ağları ateşleyebilmekte. Bu zekayı geliştirdiği gibi, insanın yaşama yeni bir perspektiften bakabilmesini, kendisini geride bırakan düşünme biçimlerinden de kurtulmasını sağlıyor. Biz ve onlar sendromundan kurtulabilmek ve ön yargıları dönüştürmenin kilidi de yine kendi beynimizde saklı; anahtarı ise meydan okumak, merak, sürekli gelişime ve yeniliklere açık olmak.

Ön yargıların gölgesi

Ön yargılar hepimizde bulunur. Bu doğamızın bir parçasıdır. Ön yargılardan kurtulmak istesek, beynimizin bir bölümünü aldığımız gerekir. Ön yargı, sınırlı verilere ve kendi yaşam deneyimlerimize dayanan hızlı ve çoğu zaman yanlış bir eğilim ya da tercihtir.⁸ Catalyst tarafından hazırlanan şema ön yargıların ayrımcılığa doğru nasıl evrildiğini gösteriyor.⁹



⁸ Microsoft çevrim içi kursu: [Bilinçsiz ön yargılar](#).

⁹ Catalyst "Farkındalıktan aksiyona, bilinçsiz ön yargılar" eğitimi, 2019.

Geleceğin dünyası “kadınlar ev işlerine daha uygundur” yargısına dayanarak kurulabilir mi?



Annelik, iş hayatında kadınların önünde bir bariyer olarak görülüyor. Oysa hem kadın, hem anne, hem de işinde başarılı pek çok kadın var.

AB Komisyonu Başkanı Ursula von der Leyen’in 7 çocuğu var. 20 yıllık siyasi kariyerinde, Almanya’nın ilk kadın Savunma Bakanı da oldu.

Harvard Üniversitesi [Project Implicit](#) kapsamında, 200.000’in üzerinde katılımcıyla global bir araştırma gerçekleştirdi. Kadın ve erkek katılımcıların %76’sının erkeklerin iş hayatına, kadınların ise ev işlerine daha uygun olduğunu düşündüğü ortaya çıktı.¹⁰

İş dünyasında ön yargılar kadınlara olduğu gibi, gençlere, yaşlılara, engellilere, engelsizlere hemen hemen her gruptan bireye karşı olabilir. Konuşma biçiminizden dolayı birisi yeteri kadar zeki olmadığınızı düşünebilir. Bir insanı ilk bakışta tanıdığından emin olan başka biri tarafından, bir iş görüşmesinde elenebilirsiniz. Heyecanla yeni başladığınız bir işte, “eskiler” ve “yeniler” gibi gruplaşmalarla karşılaşabilir, bir tehdit olarak algılanabilir ve asla aralarına alınmayacağınızın sinyallerini alabilirsiniz. Bunun gibi ön yargılar çoğumuzun hayatını etkiledi ve etkilemeye devam da ediyor.

Her şirket ön yargıların iş yeri kültürüne ve iş sonuçlarına olan yıkıcı etkilerinin farkında olmayabilir. Çeşitlilik yönetimiyle; eskilerin yenileri kaçırmasına, kadın çalışanların ayrımcılığa uğramasına, gençlerin potansiyelini gerçekleştirememesine

¹⁰ Forbes, [İş dünyasında kadınlara karşı ön yargılı olmadığınızı mı düşünüyorsunuz?](#) Aralık, 2016.

karşı stratejiler, programlar, eğitimler geliştirmeyebilir. Ancak çeşitlilik yönetimini uygulayanlar da var ve araştırmalar bu şirketlerin performansının daha yüksek olduğunu gösteriyor. Cinsiyet dengesi örneğinden ilerlersek; McKinsey'in Çeşitlilik Araştırması'na göre yöneticileri arasında kadınlara eşit hak ve fırsatları tanıyan şirketler yüzde 25 daha yüksek performans gösteriyor. ¹¹

Strateji geliştirmeyi, iş süreçlerini yapılandırmayı, eşit işe eşit ücreti, çalışanların kadınlara karşı ön yargılarının dönüştürülmesine yönelik eğitim programlarını her şirket planlamıyor ve kadına verilen değer sözde kalabiliyor. Çalışanların farkında olduğu veya olmadığı önyargılar yanlış kararlar vermelerine, hatalı işe alım ve terfilere ve performans kaybına yol açıyor.



Örneğin bir yönetici çocuk sahibi olan kadınların iş veriminin düşeceği görüşüne sahip. Bu görüşünü destekleyecek örnekler dikkatini öncelikle çekeceği için, diğerlerini göz ardı edecektir. (Doğrulama Yanlılığı) Artık dünyaya bu perspektiften bakar. Bu kişinin ekibini kurarken ya da görev dağılımı yaparken,

kadınlara erkekler kadar eşit fırsat tanımayacağı öngörülebilir. Çünkü “bir kadın anne veya potansiyel annedir. Bu da işte verimini düşürür” düşüncesi, vereceği kararları etkileyecektir. Bu ön yargı ekibinde çeşitliliği gerçekleştirememesine, adil görev dağılımı yapmamasına, kadınların gücünden ve zekasından tam anlamıyla yararlanamamasına yol açabilir. Ekibinde kadınlar olsa bile, fırsat eşitliği olmadığını bildiklerinden, katılım göstermeyecek, en uygun teklifi aldıklarında da, gideceklerdir. Ekiplerin birbirine benzer kişilerden oluşması ise, müşterileri tam olarak kavrayamamaktan yaratıcılık ve inovasyona kadar çeşitli konularda geride kalınmasına yol açar. Bu yönetici iş yerinde, kendine göre en doğru olanı yapıyordur. Ancak ayrımcı tutumu hem iş sonuçlarını, hem de şirket kültürü ve itibarını olumsuz etkileyebilir.

¹¹ McKinsey Çeşitlilik Raporu, “[Delivering through diversity](#)”, 2018.

Bilişsel ön yargı ve psikolojik eğilimlere dikkat!

Objektif olmayı ve rasyonel karar almayı etkileyebilecek 188 bilişsel ön yargı tespit edildi.¹² Bilişsel ön yargılara örnekler: ¹³

AŞIRI ÖZGÜVEN EĞİLİMİ Kendisiyle ilgili abartılı bir görüşe sahip olmak.	BENZERLİK ETKİSİ Ortak özelliklere sahip, aynı gruptan olanlara yakınlık duymak.	BOYNUZ ETKİSİ Bir olumsuz özelliğin, diğer olumlu nitelikleri gölgelemesi.
ÇOĞUNLUĞA UYMA Farklı düşünülse bile, çoğunlukla aynı fikirde olmaya yönelik baskı hissetmek.	DEMİRLEME EĞİLİMİ Öğrenilen ilk bilgi kırıntısını baz alarak karar vermek.	DOĞRULAMA YANLILIĞI Görüşlerini destekleyen kanıtları bularak, diğerlerini göz ardı etmek.
HALE ETKİSİ Dış görünüşten etkilenerек gerçekte var olmayan pek çok olumlu özelliği de o kişiye atfetmek.	KONTRAST ETKİSİ Bir objeyi veya insanı bir başkasına göre kıyaslama durumu.	KÖR NOKTA ÖN YARGISI İnsanlardaki önyargıların farkına varıp, kendinde olanları görememek.
SICAK EL FENOMENİ Geçmişinde başarılı olan bir kişinin geleceğinin de aynı olacağını düşünmek.	ŞEFFAFLIK İLÜZYONU Ruh halinin ve düşüncelerinin başkaları tarafından fark edildiğini varsaymak.	YANLIŞ ORTAKLIK ETKİSİ Çoğu insanın kendisi gibi düşüneceği ve davranacağı gibi bir ön kabule sahip olmak.

¹² 188 Bilişsel ön yargı, Jeff Desjardins, Visual Capitalist.

¹³ Heidi Grant Halvorsen ve David Rock, Ön yargıların ötesi. 24 Bilişsel ön yargı, Yourbias.is.

Ön yargılar pahalıya mal oluyor

Hayatımızın bir döneminde olduğumuz gibi kabul edilmediğimiz, dışlandığımız deneyimler yaşamışızdır. Belki okulda, belki yeni başladığımız bir işte... Bunun hiç de hoş bir durum olmadığını ve özgüvenimizi zedelemekten ilerlemenin özel bir çaba gerektirdiğini çoğumuz biliyordur. Bu durum artık iş dünyasında, kişisel olmanın ötesine geçmeye başladı. Çünkü konu sadece dışarıda bırakılmaktan dolayı incinen duygularımızla ilgili değil. Ön yargılar şirketlere pahalıya mal oluyor.

Şirketler ara ara çalışanlarının ön yargılı tutumlarından, yöneticilerinin sınırı aşan açıklamalarından veya reklamlarındaki ayrımcı ifadelerden dolayı krizler yaşıyor. Örneğin Starbucks'ın Amerika Philadelphia'daki bir şube müdürünün, iki siyah Amerikalı'yı tutuklatması büyük tepki gördü. "Ya sipariş verin, ya da çıkın" diyen müdür, arkadaşlarını bekledikleri cevabına inanmayarak, polisi çağırdı ve özel mülke izinsiz girme suçlamasıyla gözaltına aldırdı. Olayın videosu sosyal medyada milyonlarca kez izlendi ve Starbucks ırkçılık suçlamasıyla karşı karşıya kaldı. Starbucks olayın sorumlusu olarak mağaza müdürünü göstermek yerine, sorumluluğu üstlendi ve özür diledi. Doğru bir kriz iletişimi stratejisi izleyen Starbucks, ırkçılıkla ilgili önyargılar eğitimi vermek için, 8 binden fazla şubelerini



Starbucks ırkçılıkla ilgili önyargılar eğitim içeriğini, başka şirketlerin de yararlanması için ücretsiz olarak erişime açtı. [Eğitim rehberi linkte.](#)

kapattı. 175 bin çalışana verilen eğitimler için kapatılan şubelerin şirkete maliyetinin 12 ile 14 milyon dolar arasında olduğu tahmin ediliyor. Amerikan CNN televizyonuna konuşan Starbucks'ın sahibi Howard Schultz, “4 saatlik eğitimle ırksal ayrımcılığı çözemeyeceğimizin farkındayız. Ama bir yerden başlamamız gerekiyor” dedi. ¹⁴

Starbucks'ın deneyiminden kendimize ders çıkarabiliriz. Çalışanlara, ayrımcılığa karşı eğitim vermeye, ön yargılarının farkına varmalarına destek olmaya ciddi bir kriz yaşamadan önce de başlayabiliriz.

Center for Talent Innovation Araştırması'na göre yöneticilerinin yeteneklerine ön yargılı yaklaştığını düşünen çalışanların %48'i son 6 ayda yeni bir iş aradı.



Yöneticilerinin ön yargıları çalışanları kaçırıyor

Şirketler tüketicilerin ve kamuoyu boykotlarının yanı sıra; çalışanlarına şirket içinde gösterilen ön yargılı tutumlardan dolayı da güç kaybediyor. Ayrımcılığa uğradığını düşünen çalışanlar tükenmişlik sendromuna daha yatkın oluyor ve performansları düşüyor. Çalışan bağlılığı azalıyor. Ayrıca günümüzde kol kırılıp, yen içinde kalmıyor. Kurum içinde yaşananlar ya da açılan davalarla ilgili haberler dışarıya sızabiliyor. Söylentiler hem yeni yetenekleri kaçırabileceği gibi; hem de işveren markasını ve itibarı zedeleyebiliyor.

¹⁴ BBC “[8 bin Starbucks şubesi 'ırkçılık' eğitimi için aynı anda kapandı.](#)” 2018.

Büyük şirketlerde yöneticilerinin yeteneklerine ön yargılı yaklaştığı çalışanlar ¹⁵



Dow Kimya Kapsayıcılık Başkanı Karen S. Carter'ın dediği gibi çeşitlilik yönetimi artık “yapılırsa iyi olur” değil, “olmazsa olmazlar” arasındadır.¹⁶

Çeşitliliği yönetemeyen şirketler kaybediyor. Bundan dolayı özellikle de kurumsal şirketler, ayrımcılık karşıtı politikalar geliştirip, çalışanlarını da ön yargılarının farkına varmaları amacıyla eğitimlerle destekliyor.

Ancak dünyada yaşanan küresel göç, ekonomik sorunların ve eşitsizliklerin giderek artması gibi olguların sonucu olarak özellikle yabancı düşmanlığı ile dinsel ve ırksal ayrımcılık sorunlarının eskisine göre ağırlaştığı da görülüyor. Dolayısıyla özellikle içinde farklı ırklardan, etnik köken ve milletlerden çalışanları bulunan, uluslararası yapıdaki şirketlerde ve mültecilerin yoğun olarak yaşadığı ülkelerde önümüzdeki dönemde ön yargılara karşı daha kararlı bir duruş sergileme ihtiyacı duyulacak.

¹⁵ Center for Talent Innovation tarafından 2016 yılında, 3870 kişiyle gerçekleştirilen araştırma: “[Disrupt Bias, Drive Value.](#)”

¹⁶ IMPACT2030 [Zirvesi Notları](#), Birleşmiş Milletler New York, 5-7 Eylül 2018.

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık kazandırıyor

Bir kaç yıl öncesine kadar yetenek kazanımında ücret paketi, yan haklar gibi konular ilk sıralarda yer alırken, günümüzde kurum kültürü öne çıkmaya başladı. En çok çalışılmak istenen şirketler arasında amaç odaklı, çalışanlarına ve farklılıklarına saygılı, adil bir çalışma ortamı sunanlar ön sıralarda yer alıyor. Çeşitliliği sağlamak ve kapsayıcı bir kültür geliştirmek kuruluşların işveren markasını güçlendiriyor.

Glassdoor'un araştırmasına göre iş arayanların yüzde 67'si iş teklifini değerlendirirken, şirketin çeşitlilik gösteren bir işgücü olmasının önemli bir faktör olduğunu belirtiyor.¹⁷ Çeşitliliği hedef haline getiren işletmeler, geniş bir yetenek havuzuna erişebiliyor ve çok farklı yeteneklere sahip çalışanları bünyelerine dahil etme imkanına sahip oluyor. Bu, fikir zenginliğini, geniş bir perspektifi ve dolayısıyla kolektif olarak daha iyi karar alma becerisini de beraberinde getiriyor.



¹⁷ Glassdoor, [İş Arayanlar Çeşitlilik Verilerinizle İlgili Ne Düşünüyor?](#)



Yüksek performans gösteren ekiplerin sırrı

Google, Aristoteles Projesi ile bir ekibin başarılı olmasında hangi faktörlerin ve davranışların yardımcı olduğunu belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirdi. Google'ın en iyi istatistikçileri, örgütsel psikologları, sosyologları, mühendisleri ve araştırmacıları iki yıl boyunca 180'in üzerinde farklı ekip üzerinde çalıştılar. Sonuçta yüksek performans gösteren ekiplerin sırrını “psikolojik güvenlik” olarak belirlediler. Başarılı ekiplerin üyeleri kendilerini güvende ve oldukları gibi kabul edilmiş hissediyordu. “Dışarıda” bırakılmayacaklarını biliyor, fikirlerini paylaşmaktan çekinmiyor, tam anlamıyla katılım gösterebiliyorlardı.¹⁸

İşgücünde çeşitliliği sağlamak kültür, inanç, köken ve diğer farklılıkları ile binbir çeşit profildeki müşterileri anlamayı ve onlara kaliteli hizmet sunabilmeyi de mümkün kılıyor. Çeşitlilik yönetimi şirketlere rekabet avantajı ve çevresel değişimlere kolay adapte olmak gibi faydalar da sağlıyor.

Çeşitliliği sağlayan ve kapsayıcı kültür geliştiren şirketler çalışanlarını psikolojik olarak güvende hissettirir ve fikirlerini paylaşmaya teşvik ederler. Böylece yaratıcılığa ve yenilikçiliğe de açık olurlar.

¹⁸ New York Times, “[Google En İyi Takımı Kurma Araştırmasından Ne Öğrendi?](#)”, 25 Şubat 2016.

İnovasyon ve çeşitliliğin gizli bağı

Çeşitliliğin inovasyona olan etkisini
Change-Ready Solutions Başkanı
Bruce Fern ve Müşteri İlişkileri
Başkanı Natalie Jenkins anlatıyor.



Bruce Fern'den New York Üniversitesi'nde katıldığım liderlik sertifika programında Gerçek Liderlik dersini aldım. O sırada IBM'de çalışıyordu. Şimdi teknoloji sektörü deneyimini, inovasyon, çeşitlilik ve değişim yönetimiyle harmanlayarak, Change-Ready Solutions'da şirketlere danışmanlık veriyor. Çeşitlilik ve inovasyon ilişkisini Change-Ready Solutions'dan Bruce Fern ve Natalie Jenkins ile konuştuk.

“İster ekonomik ve sosyal büyümeyi hedefleyen bir ülke olun, ister satışlarını artırmak isteyen küçük bir şirket, kritik başarı faktörü inovasyondur. Bir ülke olarak “Nasıl daha fazla iş imkanı oluşturabiliriz ya da eğitim programını geliştirebiliriz?” diye sorabiliriz. Küçük bir işletme olarak “Ürünümü nasıl geliştirebilirim ya da tüketiciye daha hızlı ve ucuz ulaştırabilirim?” diye sorabilirsiniz. Bunlar hep inovasyonun meydan okuyucu alanlarıdır.

İnovasyon bir problem ya da çözüm olasılıklarıyla ilgili farklı düşünmekle başlar. Farklı köken, yaş ya da cinsiyetten insanların bir arada olması, birbirinden farklı düşünme biçimlerine, bu da daha iyi inovasyona yol açar. Dolayısıyla inovasyonun bir anahtarı çeşitliliği artırmaktır.



Kimi işe aldığınıza bakmakla başlayabilirsiniz. İnovasyon için işe alımda çeşitliliği sağlayın. Sonrasında da insanları yaşları kaç olursa olsun, hangi cinsiyetten ya da kökenden olurlarsa olsunlar, eşit saygıyla davranarak; tüm projelere, problem çözümü ve karar alma süreçlerine dahil edin. İnovasyon çalışmalarına katın ve popüler olmayan düşüncelerini çekinmeden ifade etmelerini kolaylaştırın. Bugünün “deli” fikri yarının harika fikri olabilir! ”

İş dünyasından örnekler

Penti'de, Türkiye'de kadınlara seçme ve seçilme hakkının verildiği 5 Aralık'ta, ilkinin düzenlediğimiz Headline Renklerin Ritmi Atölyeleri ve toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmaları hakkında İnsan Kaynakları Direktörü Selim Arda Üçer bilgi veriyor.



“Kurumsal sürdürülebilirlik Penti için marka misyonumuz içerisinde önemli bir yere sahip. Çalışanlarımızın %96'sını kadınların oluşturduğu Penti olarak işimizin odağı olan kadınların toplumda güçlenmesini önemsiyor ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerimizde onlara dokunabileceğimiz çalışmaları hedefliyoruz. Kurulduğumuz günden bugüne gündemde ağırlıklı olarak yer alan toplumsal sorunlara işaret etmeye ve farkındalık yaratma çalışmalarımıza bir yenisini ekledik ve odağımıza iş yaşamında ve toplumda cinsiyet eşitliği üzerine dikkat çekecek projeleri aldık. Geçtiğimiz yıllarda, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği/Kadının Güçlenmesi Birimi ortaklığında oluşturulan WEPs platformuna 7 ilkeyle taahhüt verdik. O günden bugüne



verdiğimiz taahhütlerin altını en sağlam şekilde dolduracak şekilde genel merkezden sahaya, oradan da üretim birimlerimize kadar her kademede bu bilinci oluşturmak için çalışmalarımıza devam ediyoruz. Bu hedefimizi **Renklerin Ritmi** programıyla da bir adım daha ileriye taşıdığımızı ifade edebilirim. Renklerin Ritmi ile amacımız, “kadınların toplumda güçlenmesi için fırsatlar tanırız” ifadesiyle tanımladığımız “güç” değerini yukarı taşımak ve toplumda cinsiyet eşitliği konusunda hassasiyet yaratmaya devam etmek. Tüm çalışanlarımızla birlikte ilk farkındalık çalıştığımızı geçtiğimiz yıl, Türkiye’de kadınlara seçme ve seçilme hakkının tanındığı 5 Aralık tarihinde gerçekleştirdik. Bu çalıştayı bugüne dek 18 kez yaptık. Bu çalıştayları hem kadınlar, hem de erkekler için düzenledik. Çalıştaylara ek olarak şirket içerisinde kullanılan dil ve kavramların toplumsal cinsiyet eşitliğini destekler nitelikte olması yönünde adımlar attık. Örneğin ortak alanlarda tuvalet işaretlerinde, ya da raporlamalarda yer alan kavramlara kadar birçok noktada dilimizi revize ettik.

Haklarımızı öğrenip yaygınlaştırmak, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine yönelik davranışlarımızı objektif bir açıdan yeniden değerlendirmek ve olası revizeleri hayata geçirmek, çevremizdeki toplumsal cinsiyet eşitsizliği unsurlarında farkındalık yaratmaya yönelik inisiyatif almak üzerine karar alarak; “Ben Değilsem Kim? Bugün Değilse Ne Zaman?” diyerek, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine karşı her zaman, her koşulda duruşumuzu savunacağımızın sözünü birbirimize verdik. Renklerin Ritmi’ne ek olarak, tüm şirket çalışanlarımızın katılımı ile, üç ayda bir gerçekleştirdiğimiz **We Talk** etkinliklerimizde, ana konu başlıklarımız arasına toplumsal cinsiyet eşitliğini alarak, bu farkındalığı yaratmadaki kararlı duruşumuzu bir kez daha çalışma arkadaşlarımıza ifade ettik. Aynı zamanda çalışanlarımız için taciz, şiddet, aile içi geçimsizlik vb. konularda aydınlatıcı olabilecek bilgileri **Bi’ Danış** hattımız üzerinden, yine onların faydasına sunduk.



Toplumsal Cinsiyet Eşitliği seminerleri düzenlediğimiz Schneider Electric bu alanda dünyanın öncü şirketleri arasında. Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yer alıyor, HeforShe'de Kurumsal Etki Şampiyonu. Schneider Electric'in çalışmalarını Türkiye Çeşitlilik ve Katılım Temsilcisi Aslı Çakır anlatıyor.



Schneider Electric'te enerjiye erişimin temel bir insan hakkı olduğuna inanıyoruz. Dünyanın her yerinde müşterilerimiz için sürdürülebilir enerji çözümleri geliştirerek, insanların yaşamlarını iyileştirmek için çalışıyoruz. Bu amacımız Çeşitlilik ve Katılım felsefemizi de kapsıyor. Amacımız her yerde, herkese eşit fırsatlar sunmak. 100'ün üzerinde ve 137.000'den fazla çalışanla faaliyet gösteriyoruz. Çalışanlarımızın, kim oldukları veya dünyanın neresinde yaşadıklarına bakmaksızın, kendilerini değerli ve güvende hissetmelerini istiyoruz. Bunu başarmak için, Schneider Electric'te, tek merkezli modelden çok merkezli modele geçiş yaptık. Global bir liderlik yapısı oluşturmak için de temel işler bu merkezlere taşındı. **Çok merkezli model** ile çalışanların yerlerini değiştirmelerini istemek yerine onlara daha yakın iş olanakları yaratılıyor. Bu model çok daha güçlü bir yetenek yönetimi de sağlıyor.

Schneider Electric'in rekabet gücünü arttıran bir diğer özelliğinin de **liderlikte çeşitlilik** olduğuna inanıyoruz. Schneider Electric, liderlerinin faaliyet gösterdiği topluluklardaki çeşitliliği yansıtmalarına dikkat ediyor. Bunun için şirketin önceliği, cinsiyet, milliyet ve nesiller arasında çeşitliliğe sahip olmaktan geçiyor. Herkesin katılım sağladığı uygulamalar ve davranışlar, bir ortamı etkin bir şekilde teşvik eden; yeni ekonomiler için liderler belirleyen ve geliştiren ve beş neslin yan yana çalışması için fırsatlar sunan Schneider Electric'te, herkesin büyüme ve başarıya giden yolu izlemesi mümkün. Bu adımların kalıcılığını sağlamak amacıyla da

Global Aile İzni politikasını başlattık. Bununla herkesin kendileri için önemli zamanları değerlendirmesine izin vererek, yaşamlarını ve çalışma tarzlarını yönetmesine olanak tanımayı amaçlıyoruz.

Çeşitliliği temel iş ve insan stratejimizin bileşenlerinden biri haline getirdik ve cinsiyet eşitliğini gündemimizde en üst sıraya koyduk. İş yerinde cinsiyet eşitliğini sağlamak amacıyla, **maaş eşitliği** sürecini başlattık. 2018 sonu itibarıyla, yapılmış olan analizin sonuçları ile ilgili çıktılar tüm grup çalışanları için hayata geçirildi.

Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde, 2019 yılında sıralamaya giren 230 global şirketten ve sanayi alanından listede yer alabilen 8 şirketten birisi Schneider Electric oldu. Schneider Electric endekste üst yönetim bağlılığı, cinsiyet açısından katılımcı şirket politikaları ve toplum katılımı alanlarında yüksek puan aldı.

Schneider Electric, toplumsal cinsiyet eşitliğini öncelik haline getirmeye öncülük eden, "IMPACT 10x10x10'un 10 Kurumsal Şampiyonu"ndan biri olarak **HeForShe** hareketine de destek veriyor. Erkek çalışanlarımızın çok büyük bir kısmı da bu ilham verici girişime hızlı bir şekilde katılım sağladılar. Schneider Electric'te kadınlar ve erkekler, hep birlikte kadınların ilerlemesi ve güçlendirilmesi politikalarını destekliyor ve hayata geçiriyoruz.

Tüm bu çalışmalara paralel olarak çalışanların nasıl daha kapsayıcı olabilecekleri konusunda **eğiten programlar** ve Çeşitlilik Haftası gibi etkinlikler de düzenliyoruz. Headline ile de bu çalışmalarımız kapsamında kadınları güçlendiren ve teşvik eden **Ease Her Life** organizasyonunu gerçekleştirdik. Kullandığımız sözlerin hayatımız ve kendimize verdiğimiz değer üzerindeki etkilerinin farkına vardık.





Greta Thunberg
İklim Aktivisti

Farklılıklar “süper” güçtür

16 yaşında, Asperger sendromuna sahip bir genç kız dünyayı değiştirebilir mi? Neden olmasın?

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de çeşitlilik ve kapsayıcılıkta, kadınlarla ilgili çalışmalar öne çıkmaya başladı. Dünya nüfusunun yarısının kadın olmasından dolayı bu anlaşılır bir durum. Üstelik hâlâ pek çok kadının şiddet kurbanı olmasının, eğitimde fırsat eşitliğinden yararlanamayan kız çocuklarının bulunmasının acısını duyuyoruz. İş dünyasında ise her ne kadar son yıllarda kadın temsilde artış görülse de, kadınların eşit işe eşit ücret almasının WEF verilerine göre 202 yıl sonra mümkün olacağı belirtiliyor.¹⁹ Dolayısıyla duyarlı şirketler kadınları hem sosyal sorumluluk projeleriyle, hem de kurum içinde hayata geçirdikleri politika ve uygulamalarla destekliyor. Ancak bunu yaparken unutmamalı ki, çeşitlilik ve kapsayıcılığı sağlamanın yolu sadece cinsiyet temelli çalışmalardan geçmiyor. Çeşitlilik, cinsiyetin ve ırkın ötesinde birçok katman içeriyor. Herkese fırsat eşitliği sunulması, iş ortamlarının çalışanların özel ihtiyaçlarına göre tasarlanması, kimseyi geride bırakmayacak şekilde kapsayıcı bir kültür geliştirilmesi etkisini gösteriyor. Farklılıklarımızla ve benzerliklerimizle sonuçta hepimiz aynı teknede değil miyiz?

¹⁹ Dünya Ekonomi Forumu, [Global Cinsiyet Aralığı Raporu](#), 2018.

Dünyama hoş geldin!

Microsoft Kanada Erişilebilirlik Lideri Ricardo Wagner iş yerlerinin engelliler için daha kapsayıcı olması için beş ipucunu paylaşıyor.



“Toronto şehir merkezinde bir toplantı için tekerlekli sandalye kullanan bir meslektaşımı davet ettim. Kış aylarının en soğuk günüydü ve herkesin yolu binaları, trenleri ve metroyu birbirine bağlayan Yeraltı Sistemi PATH'den geçiyordu. Beni arayarak, binama ulaşabileceği bir asansör bulmakta zorluk çektiğini söyledi. Bir süre sonra bulabildiği “erişilebilir” asansör, binadaki tüm katlardan çöp almak için kullanılmıştı ve berbat kokuyordu. Doğru kata ulaştığında bir sürprizle daha karşılaştı. Ofise otomatik kapı yoktu. Ne ayıp, özellikle de erişilebilirlik hakkında konuşmaya davet ettiğim için. Bana baktı ve “dünyama hoş geldin” dedi. Bu korkunç deneyim ruh halini etkilemedi ve benim utancıma rağmen toplantıdan en iyi şekilde yararlanmayı başardı.

Engelli kişilerin psikolojik dayanıklılıklarına hayranım. Engellilerin dahil edilmesiyle ilgili çalıştığımndan dolayı, her yerde nasıl dışlandıklarını da görüyorum. Onlarla birlikte psikolojik dayanıklılığı geliştirmeyi öğreniyorum ve statükoyu değiştirmenin yollarını arıyorum. Nesiller sürececek bir iş, ancak oraya bir gün varacağımıza inanıyorum. Dünyada bir milyarın üzerinde engelli kişi yaşıyor bu da dünya nüfusunun yüzde on beşi demek. Engelliler dünyanın en büyük azınlığı. Yine de dünya da, iş yerleri de engellilere henüz uygun değil. Peki iş yerlerini engelliler için daha kapsayıcı hale getirmek için nereden başlayabiliriz? Aşağıda bazı önerilerimi paylaşıyorum:

1. Çeşitlilik ve Katılım (Ç&K) ekibinin bir parçası olarak engelliler için bir lider tanımlayın: Bu işe dedike olmuş, tam zamanlı bir çalışan olmak zorunda değil. Şirketinizde tutkulu bir gönüllü de bulabilirsiniz. Bu kişi şirketinizin her seviyesiyle iletişim kurmak için güçlendirilmeli ve Ç&K yatırımları ve öncelikleri açısından eşit olarak desteklenmeli.

2: Girişime sponsor olacak üst düzey bir lider atayın: İdeal olanı CEO'nun bu rolü üstlenmesidir. Bu hassas bir konudur ve engelli kişiler engellerini ifade etmekte zorluk çekebilirler. Kredibilite getirmek ve liderlik taahhüdü şarttır.

3. Çalışanları kapsayıcı bir diyalog için davet edin: 20 kişinin katıldığı, bir saat süren seanslar öneriyorum. Engelli birinin şirketinizde ve sektörünüzde çalışmasının nasıl olduğu, zorlukları ve fırsatları, engelliyseniz veya ekibinizde engelli birisi varsa deneyimleriniz, bu konuyla ilgili şirket politikaları, süreçleri, ofislerin, ürün ve servislerinizin ne kadar erişilebilir olduğunu ve önerileri konuşabilirsiniz.

4. Aksiyon planınızı hazırlayın: Kapsayıcı işe alım, çalışanlara eğitim, engellilere uygun ofisler konularında planınızı oluşturun. İyi uygulamaları araştırabilirsiniz, şirketinizin engelliler için nasıl olduğunu anlamak ve geliştirilecek yanları tespit etmek için profesyonel bir şirketle de çalışabilirsiniz.

5. Doğru teknolojilerle modern bir iş ortamı oluşturun: Teknoloji engelli kişileri güçlendiriyor; işbirliği, iletişim ve üretmek için doğru ortamı yaratıyor. Ancak teknoloji ancak süreçler tanımlanmış, insanlar donanım ve yazılımlar da dahil doğru araçları kullanmak için eğitilmişse işe yarıyor. Bundan dolayı İnsan Kaynakları liderleri daha modern bir ofisin tanımını yapmakta Bilgi İşlem liderlerine yardımcı olmalı.”

“Senden nefret edenler, görünümüne ve farklılıklarına taktığında, söyleyecek başka sözleri yok demektir. O zaman kazandığını anlarsın. Benim Asperger'im var; bu bazı durumlarda normalden bir parça farklıyım demek. Ve bu farklı olma hali uygun koşullar sağlandığında bir süper güç demek.”

Greta Thunberg
İklim Aktivisti ²⁰

²⁰ Düzenlediği okul grevi ve çeşitli eylemlerle iklim hareketinin sembolü haline gelen, aktivist Greta Thunberg twitter [paylaşımı](#).

Kapsama alanı dışındakiler...

Birleşmiş Milletler Mülteci Örgütü UNHCR verilerine göre Türkiye’de dört milyon mülteci bulunuyor.²¹ Bu göz ardı edilebilecek kadar az bir sayı değil. Ancak ülkemizde “evlerine dönsün” tezahüratları ağır basıyor ve iş dünyasının liderleri bu konuda konuşmaktan kaçınıyor. Dünya genelinde de mültecilere şüpheyile yaklaşılsa da, bir Türk girişimci mültecilerle ilgili çalışmalarıyla dikkat çekmeye başladı. ABD’de yaşayan, Chobani yoğurt firmasının kurucusu Hamdi Ulukaya’nın mülteci sorununa bir de çözüm önerisi bulunuyor: “Mültecileri işe alın” diyor Hamdi Ulukaya, ²²

Bin kişilik, insanların pek gitmek istemediği yerlerden biri olarak tanımladığı, Erzincan’ın İliç kasabasında Munzur Dağı’nın eteklerinde dünyaya gelen Hamdi Ulukaya, Amerika’ya göç ettikten sonra girişimci olarak büyük bir başarı elde etti. Ticari başarısının yanı sıra, kurduğu Tent Vakfı’nın “Mülteciler İçin İş Birliği” inisiyatifi sayesinde de Atlantik Konseyi Küresel Vatandaşlık Ödülünden, iş dünyasının Nobel’i olarak görülen Oslo Barış İçin İş Ödülüne kadar kazandığı çeşitli ödüllerle de adını sosyal sorumlu liderler arasına yazdırdı. Tent Vakfı, aralarında Airbnb, Google, Ikea, LinkedIn, UPS ve MasterCard’ın da bulunduğu 80 dev şirketi mülteci krizine karşı mücadele amacıyla bir çatı altında bir araya getirdi.

Chobani’nin Amerika’daki fabrikalarında mültecileri çalıştırmak üzerine de politikası bulunuyor. Toplam çalışan sayısının üçte birini mülteci ve göçmenler oluşturuyor. ²³

“Bugün Chobani’de dünyanın hiçbir yerinde göremeyeceğiniz düzeyde çeşitlilik var. 10 yıl önce tüm bu adımları bilinçli olarak attık.”

Hamdi Ulukaya
Chobani ve Tent Vakfı Kurucusu



Kendisi de göçmen olan bir iş adamının sosyal sorumluluk stratejisini mültecilerle ilgili geliştirmesi akıllı bir taktik olarak da görülebilir. Bu kararıyla Amerika'daki göçmen karşıtlarından ciddi tepkiler almış olsa da... Kamuoyu bu kadar karşısındaiken, ülkemizde şirketlerin bu konuda sessiz kalması da anlaşılabilir bir durum. Ancak sessizlik, görmezden gelmek, çeşitlilik politikalarının dışında bırakmak durumu ortadan kaldırmıyor. Onları basitçe “ekonomiye yük” olarak algılarken, bir yandan da kendi ekonomilerini oluşturdukları göz ardı ediliyor.

Cinsel yönelim işe alımda ayrımcılığa yol açıyor

Apple CEO'su Tim Cook, 2014 yılında, Bloomberg Dergisi'nde yayınladığı bir mektup ile gay olduğunu açıkladı. Yaratıcılığı seven ve bu özelliğin farklılıklardan geldiğini bilen insanlarla çalıştığı için şanslı olduğunu belirten Tim Cook, başkalarının bu kadar şanslı olmadığına da dikkat çekti.²⁵ Yaşam hakkının elinden alınmasından, sosyal dışlanmaya cinsel eğilimler ülkeden ülkeye farklı karşılık buluyor. Ülkemizde KAOS GL'nin raporuna göre LGBT kimliği, işe alımda başlıca ayrımcılık nedenlerinden biri. O nedenle LGBT bireylerin yüzde 82'si, Türkiye'de işe alım sürecinde kimliğini gizliyor.²⁶ Bu gizlilik daha sonra da işini kaybetmemek için sürdürölüyor.

¹⁷ UNHCR Türkiye Kilit Veriler ve Sayılar, 31 Temmuz 2019.

¹⁸ Boston Globe, “Milyarder mülteci sorununu çözmek için, onları işe alın” diyor, 2 Eylül 2019.

¹⁹ Forbes, Amacın Gücü, 10 Temmuz 2019.

²⁰ Hürriyet, Çınar Oskay Hamdi Ulukaya röportajı, 16.06.2019.



Mercer'in raporu da dünyada şirketlerin çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarında LGBT'nin yerini gösteriyor. ²⁷



CTI'n bir araştırmasına göre uluslararası şirketler faaliyet gösterdikleri ülkelere göre üç model üzerinden ilerliyorlar: ²⁸

- 1. Roma'dayken:** LGBT kişilerin hukuksal ve güvenlik riskleriyle karşı karşıya olduğu ülkelerdeki şirketler, bu konu global çeşitlilik politikalarının kapsamında olmasına rağmen, uygulamaya geçirmiyorlar. LGBT konusundan uzak duruyorlar.
- 2. Elçi:** Şirketler, LGBT çalışanları için kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturuyor, ancak toplumda bu konunun savunucusu olarak öne çıkmıyorlar.
- 3. Avukat:** Sadece kurum içi çalışmalarla kalmayıp, çevrelerini de etkilemeye çalışan şirketler için geçerli olan model. Örneğin bu konuyla ilgili lobi faaliyetlerinde bulunmak, Onur Haftası gibi etkinliklere katılmak, aktivistleri desteklemek gibi.

Dünyada LGBT, çeşitli markaların hedef kitlesini de oluşturuyor, onlara özel ürünler geliştiriliyor. LGBT kişileri müşterisi olarak belirleyen ya da bu konuda çeşitlilik şampiyonu olmayı hedefleyen şirketlerin, sorumluluk üstlenerek, nerede olurlarsa olsunlar avukat modelini uygulamaları gerektiğini savunanlar bulunuyor.

²⁷ Mercer [Dünya Geneline LGBT'lere Sunulan Haklar Araştırması](#).

²⁸ Center for Talent Innovation, [Global Pazarlarda LGBT Haklarını Güvence Altına Almak](#).



Dünyada şirketlerin sadece yüzde 8'i, yaşı çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerine dahil etti.

27

Ve yaş alanlar...

Jenerasyonların birlikte, uyum içinde çalışmalarını sağlamak, özellikle de genç yetenekleri çekmek ve elde tutmak amacıyla şirketler çeşitli programlar yürütüyor. Ancak yaş denildiğinde akla ilk gelen gençler olmasına rağmen, iş dünyasında ayrımcılığa en çok uğrayanlar ve çeşitlilik&kapsayıcılık stratejilerine dahil edilmeyenler arasında yaşlılar bulunuyor.

Gelen iş başvurularını yaştan dolayı eliyorsanız, siz de bu ayrımcılığı yapıyorsunuz demektir. Dijital teknoloji çağına belli bir yaşın üstündekilerin adapte olamayacağını mı düşünüyorsunuz? Kararınızı yaş aldıkça, enerjinin azaldığı görüşüne dayanarak mı veriyorsunuz? Oysa başlangıç aşamasında azami enerji ve emek gerektiren start upların, dünyada ortalama 40-45 yaşındakiler tarafından kurulduğunu biliyor musunuz? Özgeçmişini değerlendirmede, 40 yaş üstü bir kişi yıkıcı yaratım ile, yakın bir gelecekte şirketinizi en çok zorlayacak rakibiniz olabilir. Dünyada gündemde olan “yıkım” daha az kaynaklara sahip olan daha küçük bir şirketin, yerleşik güçlü şirketlere başarılı biçimde meydan okuduğu bir durumu nitelendiriyor.

Çeşitlilik yönetimi, iş yapma biçimlerimizdeki değişime, hızlı teknolojik dönüşüme uyum göstermemizi de kolaylaştırıyor. Geçmişin değerlendirme kriterlerini bugüne taşımak ise artık hem ayrımcılık sebebi, hem de kaybetmekle eş anlama geliyor. Günümüzün dünyasında köken, yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, dış görünüm vb. özellikler değil; yetenekler ve yetkinlikler kazandırıyor.

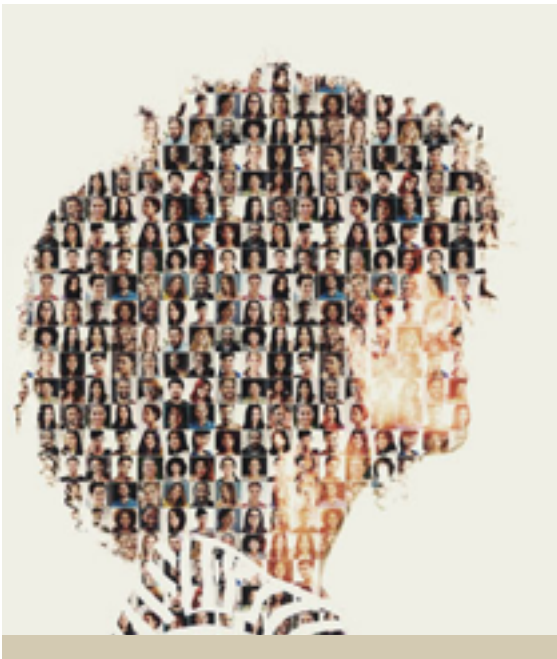
²⁹ SHRM, “[Yaşta çeşitlilik gösteren işgücünün değeri.](#)” PWC Araştırması.

Kapsayıcılığa kesimler arası yaklaşım

Kim dışlanacağı bir iş ortamında çalışmak ister? Yeni nesil çalışanlar bu konuyu daha açık ifade ediyor. Herkesin dahil olduğunu hissettiği bir yerde çalışmak, çekinmeden ve sahte bir uyum göstermek zorunda olmadan, kendileri olmak istiyorlar. Ayrıca ırk, cinsiyet, cinsel yönelim gibi bazı özellikleriyle tanımlanmayı red ediyorlar. Bu durum çeşitlilik yönetiminin de yenilenmesine yol açtı ve kesimler arası yaklaşımı geliştirdi.

Değişen beklentilere cevap verebilmek için kuruluşlar çalışan deneyimine odaklanıp, her bir kişinin kimliğinin çeşitli katmanları olduğunu bilerek ilerlediklerinde kesimler arasılıktan söz etmeye başlıyoruz. Kesimler arasılık terimi, millet, cinsiyet, sınıf, medeni durum, yaş vb. kimliklerin, her bireyi şekillendiren dinamik yollarla çakıştığı ve kesiştiği fikrini tanımlıyor. Hepimiz birden fazla sosyal kimliğe sahibiz. Örneğin 40 yaş üstü, bekar, şehirli kadın gibi. Özelliklerimiz arasından birini seçip ona odaklanmak yerine; insana ve tüm katmanlarıyla farklılıklarına saygı duymak çeşitlilik ve kapsayıcılığın da günümüzde geldiği nokta oldu. Bu tek boyutluluğun aksine, daha da kapsayıcı bir yaklaşım.

Birbirinden farklı özelliklere sahip, çeşitliliği sağlamış bir ekibi aynı çatı altında bir araya getirmek ve birlikte, güçlü bir şekilde ortak hedeflere doğru ilerlemek için liderlere büyük iş düşüyor. Eğer kuruluş içinde çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetilmezse, kültürün de zarar görme ve çekilen yeteneklerin kaybedilme riski de bulunuyor. Çeşitlilik yönetimi özel bir stratejisi olmadan, üst yönetim tarafından sahiplenilmeden, sorumlulukları atanmadan, bir kaç projeye yapılabilecek bir iş değil. Kurum kültürünü şekillendiriyor, çalışanların ön yargılarının farkına varmalarına destek oluyor, farklılıklara açık olarak gelişimi ve yaratıcılığı körüklüyor, yenilikçilik ve inovasyon için gerekli ortamı oluşturuyorsunuz. Bu konunun önemini vizyoner ve duygusal olarak



olgunlaşmış liderler anlayarak, çeşitlilik yönetimine öncelik verebilirler. Bu liderler, ekiplerinden yüksek performans almanın yolunun, kimliklerine saygı duymak ve kendilerini psikolojik olarak güvende hissettirmekten geçtiğini bilirler. Bazı özellikleriyle değil, bir insan olarak kim olduğuyla ilgilenir, kişileri yetenekleri ve yetkinliklerini ile değerlendirirler. Çalışanları değerli hissettirir ve güçlendirirler. Çeşitlilik yönetiminin başarısında kapsayıcı liderliğin payı büyüktür.



Tüm sorumluluğu liderlerin üstüne atamayız. Her birimizin sorumluluk üstlenmesi, ön yargılarımızla farkındalıkla baş etmeyi öğrenmemiz de önemli. Dikkatimizi bu konuya yöneltmeye başladığımızda anlayacağız ki; aslında en çok kabul edemediğimiz kendimiziz. Dışarıda gözümüze çarpan, sevgisizlik ve ayrımcılıkla yaklaştığımız, yansımalarımızdan başkası değil. Kendimizi tüm katmanlarımızla kabul ettiğimizde, artık ayrımcılık kalmayacak. Her bir insanın kendini gerçekleştirme yolculuğunu göreceğiz; farklı yüzlerde, farklı bedenlerde ve farklı renklerde...

Doğa tüm renkleriyle güzel. İnsanlar da öyle...

Headline Diversity

TÜRKİYE'DE TEK ÇEŞİTLİLİK KAPSAYICILIK DANIŞMANLIĞI



T: 0216 368 48 50

E: onceinsan@headline.ist

W: headline.ist

Headline Diversity