

ÇEŞİTLİLİK

Diversity

Ekip performansını en üst seviyeye çıkarmak ve kuruma değer katmak için çeşitliliğin gücünden yararlanmaya yönelik bir dizi ipucu ve teknik

Linbert Spencer

"Çeşitlilik kavramını tüm boyutlarıyla anlamak ve iyi uygulama örneklerini görmek isteyen yöneticilere bu cep kitabını tavsiye ediyorum. Açık, kısa, jargondan tamamen arındırılmış ve yöneticinin kendi kurumunda en iyi uygulamayı yürütmesi için pratik adımlar atmasına yardımcı oluyor."

Barbara M. Stephens

"Parlak fikirler ve pratik önerilerle dolu mükemmel bir değerlendirme. Herkesin benzersiz olduğu ve özenli muamele görmesi gerektiği fikrine dayanıyor; 100 kurumdan 99'unun daha fazlasını yapması gereken bir konu. Kesinlikle tavsiye ediyorum."

Andrew Strivens, İşletme Müdürü, Weil Gotshal & Manges

ÇEŞİTLİLİK

Diversity

First published as the Diversity by Linbert Spencer (c) Linbert Spencer 2004.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

NE DEDİLER:

"Cep Kitapları mükemmel bir seri, arada laf salatası yok, doğrudan konuya giriyor. Çizimlere de bayılıyorum."

"Yönetim Cep Kitapları serisi beni çok etkiledi. İşletmecilik alanında yeni biri için konular güzel kurgulanmış, içerik her zaman yeterli ve özlü."

"Bu kitaplar birer küçük hazine. Birçok bilgi anlaşılabilir ve eğlenceli bir şekilde bir arada."

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
Bu kitabı kimler okumalı? Çeşitlilik neden önemlidir; 4 A



ÇEŞİTLİLİK VE FIRSAT EŞİTLİĞİNE GENEL BAKIŞ 11
Fırsat eşitliği; çeşitlilik; benzerlik; fark değer katar; çeşitlilik ve fırsat eşitliği; kapsayıcılığı yönetmek



STRATEJİ ÇERÇEVESİ 29
Tutarlı bir strateji, imaj, liderlik ve hesap verebilirlik, iletişim stratejisi, fırsat eşitliği mevzuatı, çeşitlilik kültürünün geliştirilmesi, daha çeşitli başvuru sahiplerini çekmek, işlerlik kazandırmak



ÇEŞİTLİLİKTEN DEĞER ELDE ETMEK 39
Ben ne kazanıyorum? Yöneticilerin/ bölüm şeflerinin etkisi, farklı müşterileri memnun etmek

İÇİNDEKİLER



HAREKETE GEÇMEK 49
Yapılması gerekenler; 4 D -istek, tanım, tercih, kararlılık, disiplin; kıdemli bir yöneticinin bunu önceliklerinden biri olarak görmesi; ne istemediğimize değil, ne istediğimize odaklanmak; işleri farklı şekilde yapmaya hazır olmak



İŞGÜCÜNÜ ÇEŞİTLENDİRMEK VE ELDE TUTMAK 63
5C -Kararlılık, zorluklarla başa çıkmak, kültür, topluluk, katkı



ÇEŞİTLİLİKTE LİDERLİK 79
Liderin rolü -bilgilendirmek ve eğitmek; yöneticilere destek olmak; erişimi kolaylaştırmak; değerlendirmek; geribildirim sağlamak; ekipte lider olmak



SORUNLARLA İLGİLENMEK 87
Kararlılık gösterin; seçenekleri değerlendirin; iletişim kurun ve harekete geçin



ÇEŞİTLİLİK KONTROL LİSTESİ 91
Üst yönetimin değer vermesi; vizyonu ortaya koymak; farkındalık eğitimi; destek almak; çeşitlilik esaslı karar almak; ücret paketlerinde çeşitlilik; sosyal ağlar ve destek grupları; etkin fırsat eşitliği; izleme ve değerlendirme



ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK HEDEFLERİNİN KİŞİSEL OLARAK BELİRLENMESİ 103
Odaklanmış kendi kendine sorgulama - açık ve özel çeşitlilik hedefleri belirlemenizi sağlayacak sorular


The Times



GİRİŞ

BU KİTABI KİMLER OKUMALI?

Bu kitap ekip üyelerini ya da iş arkadaşlarını yönlendirme, yönetme, destekleme veya etkileme sorumluluğu taşıyanlar için yazıldı.

Yöneticiler ile üst düzey ve kıdemli amirlere çeşitlilik ve eşitlik açısından nasıl daha etkin liderlik gösterileceği konusunda özel tavsiyeler veriyor ve rehberlik sağlıyor.

Orta düzey yöneticiler ise ekibinin her zaman işe şevkle sarılmasını sağlayıp çeşitlilikten kaynaklanan deneyimi etkin şekilde kullanabildiği zaman neler kazanabileceğini keşfedecek.

İlk kademe yöneticiler ve şefler tüm çalışanlarına ilham verebilecekleri ve ekiplerinin çeşitliliğinden değer yaratabileceği yöntemler öğrenecek.

ÇEŞİTLİLİK NEDEN ÖNEM TAŞIR?

Çeşitliliğe kurumsal olarak değer vermek ve kapsayıcılığı yönetmek, daha fazla çalışanın işine daha fazla sarılmasını, böylece daha fazla müşteriye/kullanıcıya tutarlı şekilde daha fazla zamanda daha fazlasının sunulmasını sağlar.

Çeşitlilik önem taşır, çünkü:

- Algı, düşünce ve yaklaşımda çeşitlilik (farklı geçmişlere sahip kişilerden oluşan bir grupta tüm bunlar çok daha olasıdır) kurumlara değer katar
- Ayrımcılıkla mücadele ederken fırsat eşitliğini teşvik etmek ve farklılığa değer vermek, ahlaken doğru, toplumsal açıdan uygun ve ekonomik açıdan mantıklıdır
- Kurumların daha önce yeterince katkı alamadığı çalışanların işe kendini daha çok vermesini sağlayarak, yürüttükleri işlerin nicelik ve nitelik olarak artmasını sağlar

4 A

Daha kârlı ve/veya etkin olmak için farklı müşterilere veya kullanıcılara ulaşmak söz konusu olduğunda, çeşitliliğin yaratabileceği farkın anlaşılması büyük önem taşır. Daha etkin ve kârlı çalışmak için şu dört A aklınızda olsun:

1. (**Access**/Erişim) **Pazara veya müşteriye erişim** her işletmenin faaliyetini sürdürüp büyüyebilmesi için hayati önem taşır. Özelliklerini anlamadığı bir pazar ve/veya müşteri grubuna erişim sağlamak kurum açısından imkânsız olmasa da oldukça zor olacaktır. Pazarın ve/veya müşteri grubunun çeşitliliğini yeterince dikkate almayan kurumlar, uzun vadede bu pazarlar veya müşteriler tarafından dışlanma riskiyle karşı karşıyadır.
2. (**Attractiveness**/İlgi çekmek) **Bir kurumun çalışanların ve yatırımcıların ilgisini çekmesi esastır.** Gerçekte başarılı bir kurum, gerek zamanını ve emeğini harcayacak olanların, gerekse de kendisinin veya müşterisinin parasını yönlendirecek olanların ilgisini çeken bir kurumdur. Yatırımcıları çekmek söz konusu olduğunda; kurumsal etik, iyi bir işveren olmak ve çalışanlarına eğitim imkânları sağlamak kadar, çeşitliliğe değer verilmesi ve fırsat eşitliği uygulamalarında etkinlik sağlanması da önem taşır. Yetenekli çalışan bulma konusunda süregelen mücadelede, çeşitlilik unsuru çalışanlar açısından kurumları bir adım öne çıkarır. Kişisel katkımızın arandığı ve değer verildiği bir ortamda çalışmayı hepimiz tercih ederiz. Kaldı ki yetenek tek bir tipe, tek bir renge, tek bir cinsiyete veya cinsel yönelime mahsus olmadığı gibi aynı akademik geçmişten gelmekle kazanılan bir özellik de değildir.

4 A

3. (**Anomi**/ Kuralsızlık), **Toplumda anomi**: Anomi, belli bireylerin veya grupların toplumdan yabancılaştırıldığı zaman ortaya çıkan, sosyal veya ahlaki standartların tamamen kaybolduğu durumdur. Toplumda hiçbir yeri olmadığını hisseden belli grupların, ne şekilde hareket ederlerse etsinler, gösterdikleri tutum ne kadar anti sosyal veya kabul edilemez olursa olsun, bunun hiçbir önem taşımayacağını düşünmesi olasıdır; çünkü kaybedecek hiçbir şeyleri yoktur.

   İstikrarlı bir toplum herkes tarafından arzu edilir ve bunun eksikliğinin ülkenin ekonomik ve sosyal refahı üzerindeki etkisi de açıktır. Toplumumuzun hiçbir kesiminin anomi durumunda olmamasını sağlamak sadece "sosyal hizmet kurumlarının" sorumluluğunda değildir. Şirket kârlılığında en az genel yönetim giderlerini kontrol altında tutmak kadar önem taşıyan ve değerlendirilmesi gereken bir konudur.

   İster özel sektör isterse de kamusal bir kuruluş olsun, hiçbir tüzel kişi toplumu reddetme lüksüne sahip değildir. Sağlıklı işleyen bir topluluk ekonomide işlerin iyiye gitmesi ve refahın artırılması açısından kritik öneme sahiptir.

4 A

4. (**Avoid**/Kaçınmak) **Ayrımcılığın maliyetinden kaçınmak**. Bir kurumda boş yere zarara yol açan bir maliyet oluştuysa bunun nedeni kurumda ayrımcılık yapılmış olmasıdır. Kurumlarda ayrımcılık yapıldığında bunun bedeli bir paket halinde gelir. Bu pakette kamuoyu nezdinde itibar kaybı, morali bozuk çalışanlar, artan devamsızlık oranı, artan personel devir hızı ve doğal olarak olumsuz bir mali tablo yer alır.

   Ayrımcılık yapan kurumlar bu hatalarından dolayı uzun bir süre daha bedel ödemeye devam edebilir. Özellikle de itibar kaybı yaşanması, kurumsal etkinliği ve kârlılığı uzun yıllar boyunca olumsuz etkileyebilir.

Pazarlara ve müşterilere daha fazla erişim sağlamak, potansiyel çalışanlar ve yatırımcıların ilgisini çekmek, toplumda anominin önüne geçmek ve ayrımcılığın maliyetinden kaçınmak, çeşitliliğin önem taşımasının nedenlerinden bazılarıdır.





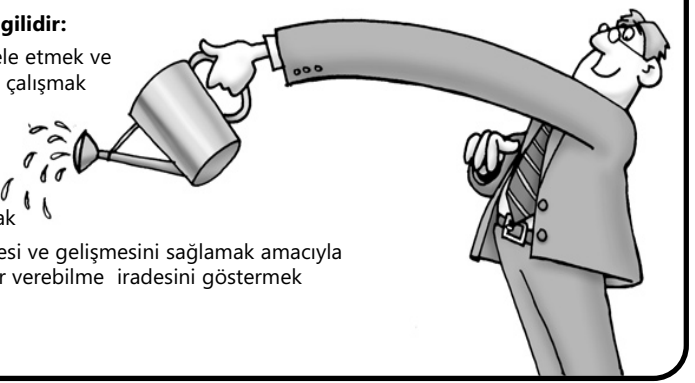
ÇEŞİTLİLİK VE FIRSAT EŞİTLİĞİNE GENEL BAKIŞ

FIRSAT EŞİTLİĞİ

Fırsat eşitliği ve çeşitlilik aynı şey değildir. Birçok kişi bu iki terimi birbirinin eşanlamlısı gibi kullanıyor. "Buna artık çeşitlilik diyoruz" diye düşünüyor. Kurumların çeşitlilik ve eşitlik konuları üzerinde alabileceği kararlar üzerinde önemli etkileri olan ciddi bir hata bu.

Fırsat eşitliği şununla ilgilidir:

- Ayrımcılıkla mücadele etmek ve eşitsizliği azaltmaya çalışmak
- Bireyler ve gruplar arasında adalet, nezaket, saygı ve olumlu davranış standartları sağlamak
- Başkalarının ilerlemesi ve gelişmesini sağlamak amacıyla kendinden bir şeyler verebilme iradesini göstermek





FIRSAT EŞİTLİĞİ

Kurumsal anlamda fırsat eşitliği, mevzuatla desteklenen bir kavramdır. Tüm bireylerin ve grupların sürece katılımı, gelişimi ve ilerleyebilmesi için gereken imkânların kurumlarca sağlanmasını; karşılığında da birey ve grupların da birbiriyle etkileşime girerken belli kalıplar dahilinde davranmasını gerektirir.

Bireysel bir bakış açısıyla fırsat eşitliği faaliyetlere veya süreçlere erişiminiz olduğuna, katılım ve/veya katkıda bulunma açısından uygun imkânlar tanındığına, yeteneğiniz ve koşullar çerçevesinde olması gereken şekilde uygun muamele gördüğünüze inanmaktır.



ÇEŞİTLİLİK

Çeşitlilik her yerde vardır. Olmasına veya olmamasına karar verilecek bir şey değildir. İki veya daha fazla kişinin olduğu her yerde çeşitlilik vardır. Çeşitlilik farklılıktır ve hepimiz birbirimizden farklıyız.

Farklılıklarımız şunlardır:

- Aile geçmişi
- Yaş
- Etnik köken
- Cinsiyet
- Fiziksel yetenek, nitelik ve görünüm
- Milliyet
- Cinsel yönelim
- Öğrenim geçmişi
- Medeni hâl
- Ebeveynlik durumu
- Dini inançlar
- Yaşam ve iş deneyimi
- Hayatımızı veya düşüncelerimizi etkilemiş olan diğer tüm deneyimler

ÇEŞİTLİLİK

Aramızdaki farklılıklar bize benzersiz bir dizi nitelik, özellik ve farklı görüş kazandırır. Kurumun sahip olduğu müşteri veya kullanıcılar çeşitliliğin canlı örnekleridir.

Bu çerçevede, daha başarılı olmak isteyen kurumlarda çalışan çeşitliliğine önem verilmesi, çeşitlilikten yararlanılması ve çeşitliliğin olabildiğince artırılması gerekiyor. Burada başlangıç noktası çalışan çeşitliliğinin öneminin anlaşılması, sonrasında da çeşitlilikten yararlanmak için kurumsal olarak çaba gösterilmesidir.





ÇEŞİTLİLİK

Çalışma ekiplerimiz açısından dikkate almamız gereken ek çeşitlilik katmanları da vardır. Daha önce listelenen farklılıkların bir çoğuna sahip olmanın yanı sıra, bu kişiler aşağıda yer aldığı üzere farklı şekillerde çalışıyor da olabilir:

- Yarı zamanlı çalışan
- Vardiyalı çalışan
- Geçici personel
- Evde çalışan
- Santral çalışanı
- Alt yüklenici
- Danışman
- Destek personeli
- Uzman
- Uzaktan çalışan

Bu farklılıklar neticesinde elde edilebilecek faydaları kurumsal olarak fark edip ortaya çıkarabilmeliyiz.



BENZERLİK

İnsanlarda kendilerine benzeyen kişilere doğal bir yönelme eğilimi bulunur. Benzerlerimizle birlikteyken rahat, huzurlu, güvende ve kendimiz gibi hissedebiliriz. Benzer olmak bu açıdan önem taşır. Eski bir deyiş olan "tencere yuvarlanmış kapağını bulmuş" sözü birçok sosyal ve kurumsal ortamda karşılık bulur.

Birçok kurum farklı ve yenilikçi yaklaşım sağlayabilecek çalışanlara sahip olmak istediğini söylese de, süregelen uygulamalar genelde farklılığın çok az veya hiç değeri olmadığını, benzerliğe ise büyük önem atfedildiğini gösteriyor. Bu genellikle bilinçli veya kasıtlı olarak yapılmasa da çeşitliliğin değerinin anlaşılması ve gereken özenin gösterilip teşvik edilmesi konusunda kararlı ve uygun adımlar atılmadıkça, eski düzen yine hüküm sürmeye devam edecek gibi görünüyor.

Bu noktada, söz konusu değişikliğin fırsat eşitliği mevzuatı veya kurumsal politikalar ihlal edilmeden yapılabileceğinin (ve çoğu zaman da öyle olduğunun) belirtilmesi önem taşıyor.



FARK DEĞER KATAR

Tekdüzelik kurumları bir arada tutsa da faaliyetlerine devam edebilmeleri için gereken ölçüde çeşitlilik de bulunması gerekir. Herhangi bir sistemin hayatta kalabilmesi için, diğer birçok şeyin yanı sıra, çevresel değişimle başa çıkabilmek için bünyesinde yeterli ölçüde farklılık taşıması gerekir. Fark değer katar. Benzerliklerimiz bizi bir arada tutar ve birlikte çalışmamıza destek olur. Farklılıklarımız kurumu faal ve işler halde tutmakla kalmaz, aynı zamanda işlerin daha etkin ve verimli yürütülmesini de sağlar.

Benzerlik ve çeşitlilik aynı madalyonun iki yüzüdür. Madalyonun bir değeri olması için her iki tarafının da eksiksiz olması gerekir. Benzerlik ve çeşitlilik ne ölçüde birbirine bağlıysa "para birimi" de o kadar değer kazanır. İkisini ayrı tutmak ise devalüasyona sebep olur.

Çalışanların kendilerini bir araya getiren ortak unsurları anlayıp bunlara değer vermesine kurumların da yardımcı olması gerekiyor. Diğer taraftan çalışanlarca da farklılıklarının dikkate alınması, anlaşılması, yararlanılması; farklılıkların ortaya konulup değerlendirilmesi için sürekli olarak teşvik edilmesi gerekiyor.

ÇEŞİTLİLİK VE FIRSAT EŞİTLİĞİ



Çeşitlilikten faydalanmak için kurumların net bir şekilde ifade edilmiş ve etkin bir fırsat eşitliği politikası belirlemiş olması gerekiyor. **Çeşitlilikten faydalanmak "amaç"tır; fırsat eşitliği politika ve süreçleri ise "araçların" içinde yer alır**.

Geleneksel olarak marjinalleştirilmiş gruplara (azınlık etnik topluluklar, engelliler, eşcinseller, belirli rollerdeki kadınlar vb.) üye veya bu gruplarla ilişkilendirilmiş olan bireyler, ayrımcılığa maruz kalmaları durumunda tazminat alabilmek için fırsat eşitliği politikalarının desteğine ve korumasına ihtiyaç duyar.

Çeşitlilikten faydalanabilmek için kurumların **fırsat eşitliği konusunda etkin bir uygulama** yürütmesi gerekiyor. Bununla birlikte etkili fırsat eşitliği politikalarına, süreçlerine ve uygulamalarına sahip olup çeşitlilikten faydalanamamak da mümkün olabiliyor.

Bunun bir nedeni, fırsat eşitliği konuları ele alınırken, hep dezavantajlı olmuş (ve halen de öyle olan) belirli gruplar ve bireylere öncelikle odaklanılması gereği. Dezavantajlara odaklanmak elbette önem taşıyor ancak genelde bu uygulama ayrımcılığı önlemek veya cezalandırmak için tasarlanmış politikalar, süreçler ve faaliyetlerin ötesinde ortaya yeni bir şey koymuyor.

Bir kurumda çalışan çeşitliliğinin potansiyelini ortaya çıkarabilmek, ayrımcılıkla mücadeleye odaklanmaktan çok daha fazlasını gerektiriyor.

ÇEŞİTLİLİK VE FIRSAT EŞİTLİĞİ



Fırsat eşitliği kurallarına ve politikalarına, kurumdaki belli birimler, faaliyet alanları veya belli seviyelerde daha fazla çeşitlilik yaratmaya çalışırken de uyum gösterilmelidir.

Fırsat eşitliği ve çeşitlilik sürecini işleten kurumlar zaman zaman birbiriyle çelişen önceliklerle karşı karşıya kalabilir. "Gerçekten iyi çalışan etnik kökeni farklı bir çalışanı mı yoksa gereken yetkinlik ve deneyime sahip bir kadın çalışanı mı terfi ettirmeli; ya da kurum içinde objektif olarak en uygun adayı belirleyip her ikisinin de geride kalma riskini göze mi almalıyız?"

Böyle zamanlarda bir kurumun değerlerinin, vizyonunun ve önceliklerinin net olması büyük önem taşır ve bir pusula işlevi görür: Tartışmalara rehberlik eder, tüm paydaşların konuyu değerlendirebilmesi için bir temel oluşturur ve oybirliğiyle bir anlaşma ortaya çıkmasa dahi ilgili tarafların tümü açısından anlamlı bir sonuç ortaya çıkmasını sağlar.

ÇEŞİTLİLİK VE FIRSAT EŞİTLİĞİ



Ünlü Amerikalı psikolog Frederick Herzberg şöyle der: "İnsanın iki tür ihtiyacı vardır. Bir insan olarak ruhsal gelişim ihtiyacı ve bir hayvan olarak acıdan kaçınma ihtiyacı." Kendisi iş bağlamındaki ihtiyaçların karşılanması konusunda da iki unsur belirlemiştir: motivasyon ve hijyen.

Çeşitliliğe ve fırsat eşitliğine değer verilerek her iki ihtiyacın da giderilmesi mümkün olabilir. Bu açıdan bakıldığında, sadece "ayrımcılığa uğramamanın" neden insanları çok fazla etkilemediğini de anlayabiliyoruz. Etkili kurumların hem motivasyon hem de hijyen unsurlarına eşit derecede dikkat etmesi gerekiyor.

Motivasyon unsurları bunlarla memnuniyet yaratır:

- Sorumluluk
- Kişisel gelişim
- Dikkate alınma
- Başarı
- Heyecan uyandırma
- **Çeşitliliğe değer verilmesi**

Hijyen unsurları bunlarla memnuniyetsizliği ortadan kaldırır:

- İş güvenliği
- Ücret
- Çalışma koşulları
- **Fırsat eşitliği**



KAPSAYICILIK YÖNETİMİ

Çeşitliliği yönetmekten bahsetmek artık moda haline geldi. Aslında bunun neden ve nasıl ortaya çıktığını çok iyi biliyorum. Birçok nedenle bu ifadenin fırsat eşitliği ve çeşitlilik çevrelerinde kullanılmaya başlanılmasında payım olduğunu da ifade etmek durumundayım. 1991'in Nisan ayında üst ve orta düzey yöneticiler için İngiltere'deki ilk "çeşitlilik yönetimi" konferansı olduğunu düşündüğüm şeyi gerçekleştirdim. Geriye dönüp baktığımda bunun o zamanlar ele alınması gereken uygun bir konu olduğunu düşünüyorum. Ancak aradan geçen 10 yıl içinde görüşlerim de oldukça gelişti.

Birçok kişi için "çeşitlilik yönetimi" kavramı genellikle uğraşılması gereken zorluklar ve problemlerle ilgili bir imaj yaratıyor. Sonuç olarak "çeşitliliği yönetmek" adıyla ortaya çıkan kurs, program ve politikalar genellikle çeşitliliğin sunduğu fırsatlardan ziyade çeşitliliğin "sorunları"nın ele alınması (sıklıkla katılımcıların bilinçaltında da bu şekilde) olarak görülüyor. Bu da en hafif tabirle, hiçbir işe yaramıyor.

KAPSAYICILIK YÖNETİMİ

Çeşitliliği yönetmek imkânsızdır. Çeşitlilik bu açıdan zaman gibidir. Beğensek de beğenmesek de mevcuttur. Onu iyi kullanabiliriz, kötü kullanabiliriz, en iyi şekilde değerlendirebilir veya boşa harcayabiliriz ancak yapamayacağımız şey onu yönetmektir.

Zamanımızı daha verimli kullanmak söz konusu olduğunda yapmaya çalıştığımız şey kendimizi daha iyi yönetmektir.

Konumuz çeşitlilik olduğunda ise amaç çeşitlilikten elde edilen faydayı artırmaktır. Bunu yapmanın yolu da **kapsayıcı bir şekilde yönetmektir**.





KAPSAYICILIK YÖNETİMİ

VARSAYIMLAR

"**Kapsayıcı bir şekilde yönetme**" ihtiyacının ve çeşitlilik açısından işin merkezinde olmasının dayandığı birkaç temel varsayım var:

1. Çoğu ekip veya çalışma grubunda, ekip çalışmasına kendini tam olarak veremeyen üyeler bulunur ve sonuçta ekip yüzde 100'ün altında, bazen de yüzde 100'ün çok altında çalışır
2. İşe tam olarak kendini veremeyen ekip üyeleri çoğu zaman kendilerini ekibe tam olarak dahil hissetmiyordur
3. Kendilerini dışlanmış hisseden çalışanlar içinde en büyük payı "geleneksel olarak marjinalleştirilmiş" topluluk üyeleri oluşturur
4. Kurumlarda, ekiplerinde çalışmaya dahil edilmediğini hisseden ve bu nedenle tam olarak katkıda bulunamayan çok sayıda çalışan bulunur

KAPSAYICILIK YÖNETİMİ

DIŞLAMANIN BİR BEDELİ VAR

Yakın zamanda yapılan bir ankette, Linbert Spencer Danışmanlık Şirketi binlerce yöneticiye, çalışanlarının ne kadarının ekiplerine tam olarak katkıda bulunmadığına inandığını sordu. Cevaplar yüzde 30 ile yüzde 50 arasında değişiyordu. Üretkenlik ve yaratıcılık açısından kurumlara çok büyük bir maliyeti olmalı bunun.



Ürün ve hizmetlerinin kalitesini, üretkenliğini ve sürdürülebilirliğini en üst düzeye çıkarmak isteyen kurumların, tüm çalışanlarının bağlılığı, yeteneği ve enerjisiyle birlikte algı, inanç ve yaklaşım çeşitliliğini de her zaman tam olarak ortaya çıkarmak için çalışması gerekiyor.

Bunun elde edilebilmesi için kapsayıcılık yönetiminin kritik bir önemi olduğunun kurumlarca anlaşılması ve kapsayıcılık konusunu yetkin bir şekilde yönetebilmek için çalışanlara beceri kazandırılması önem taşıyor.



KAPSAYICILIK YÖNETİMİ

KALIPLARLA DÜŞÜNMEK, ÖNYARGI VE AYRIMCILIK

Kalıplarla düşünmek (stereotyping) her zaman ve her yerde karşımıza çıkıyor. Burada sorun, ne kalıplarla düşündüğümüzün ve ne de bunun yol açtığı sonuçların farkında olabilmemiz. Ne zaman ki biri hakkında (çünkü daha önce "onlar gibi" birçok insanla çalıştık) her şeyi bildiğimizi düşünsek aslında kendimizi kandırıyoruz.

Ne zaman kendimizi kalıplarla düşünürken yakalasak (ve "olumlu bir kalıp" olduğu için de sorun olmadığını düşünsek) kendimizi kandırmış oluyoruz. Olumlu kalıplarda düşündüğümüzde de farkında olmadan ilgili kişi için yüksek standartlar belirliyoruz. Bu kişi neticede oluşturduğumuz kalıpta yer almayan bir diğer kişiden daha azını "ortaya çıkarmamış" bile olsa, belirlediğimiz standartları karşılayamadığı için kendisinin başarısız olduğu sonucuna ulaşıyoruz.

Kalıplarla düşünmek insanları ezbere yargılamamıza yol açar. Önyargılar da ayrımcılık yapmamıza neden olabilir. Katılımı yönetme konusunda başarılı olmak istiyorsak, kalıplarla düşünüp düşünmediğimizin de mutlaka farkında olmamız gerekiyor.

Asla kalıplarla düşünmem diyorsanız, birlikte sık vakit geçirdiğiniz birinin görüşüne başvurmayı deneyin...



KAPSAYICILIK YÖNETİMİ

SIZINTILARA DİKKAT EDİN

Cinsiyet, etnik köken, engellilik, milliyet veya diğer nedenlerle fiziksel veya sözlü tacize maruz kalıp olumsuz muamele gören insanlar kendilerini dışlanmış hisseder, yapabileceğinin daha azını yapar ve bunun sonuçları hepimizi etkiler.

Olumsuz muamele çeşitli şekillerde ortaya çıkar ve "kurban" çoğu zaman şikâyet dahi edemeyecek bir durumda olur. Göz ardı edilebilir: Pastaneye giden bir arkadaşı bir isteği olup olmadığını sormaz; tatilde ne yaptığını kimse merak etmez. Belki de hakkında sık sık şakalar ve/veya hoş olmayan yorumlar yapılan bir gruba aittir, ancak kişisel olarak bu yorumlara asla dahil edilmez. Bunları düşük seviyeli negatif muamele olarak görüyorum.

Düşük seviyeli negatif muamele, yağmurda bir oluktan sızan damlalara benzetilebilir. Yönetici veya amir her zaman "yağmur yağarken" etrafta olmadığı için olup bitenin farkında değildir. Fark etse dahi küçük bir damlanın sorun yaratabileceğini düşünmez. Bununla birlikte oluktan damlayan su zamanla aşağıdaki kayayı aşındıracaktır. Düşük seviyeli negatif muamele de eninde sonunda kişide verimlilik kaybına yol açacaktır. Yöneticiler ve amirler bu sızıntılar konusunda uyanık olmalı ve erozyon başlamadan sorunun giderilmesini sağlamalıdır.

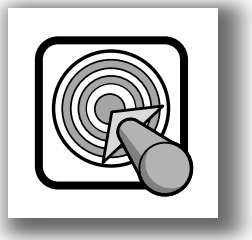


KAPSAYICILIK YÖNETİMİ

İNSANLARA İYİ DAVRANIN

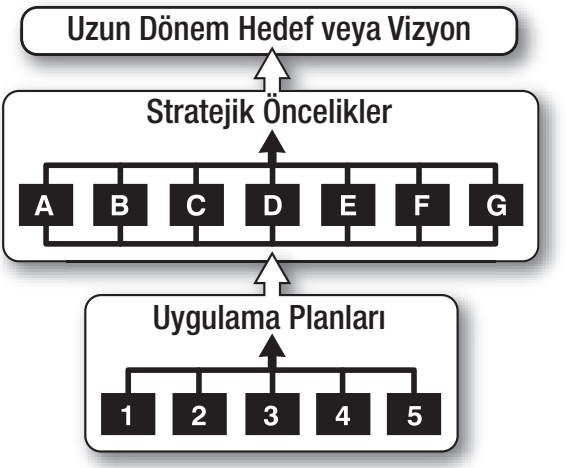
İnsanlara içten ve bilinçli şekilde iyi davranma konusunda uzmanlaşın. Tüm çalışanlarınızın kendilerinden beklenen kalite standardını, aynı zamanda onlara güvendiğinizi ve standarda ulaşıp bunu devam ettirebilmeleri için gereken desteği göstereceğinizi anlamalarını sağlayın.

- Tüm çalışanlarınızın deneyim, bilgi ve becerilerini öğrenmek için zaman ayırın
- Çalışanların ortak deneyim, bilgi veya becerilerini değerlendirebilmek için uygun yollar arayın
- Çalışanlarınız iyi bir iş ortaya çıkardığında her zaman övün; bunu yaparken neyi iyi yaptıklarını ve bunun sizin açınızdan neden özellikle kıymetli olduğunu ayrıntılı olarak açıklayın
- Her çalışanın yaptığı katkının farkında olun, kıymetini bilin ve ödüllendirin
- Kurum veya kurum dışı gelişim fırsatlarına, eğitim, kişisel gelişimi desteklemek ve teşvik etmek için koçluk, mentorluk veya iş gölgeleme (work shadowing/işinde yetkin bir diğer personelin çalışırken izlenmesi) programlarına erişimlerini kolaylaştırın
- Çalışanlarınızın farklı şekillerde gelişim gösterip farklı şekillerde performans göstereceğinin ayrımında olun; kendilerini de aralarındaki çeşitliliği desteklemeleri için teşvik edin



STRATEJİ ÇERÇEVESİ

TUTARLI BİR STRATEJİ



STRATEJİ ÇERÇEVESİ

TUTARLI BİR STRATEJİ



Fırsat eşitliği konusunda kurumda gereken adımları atmak ve farklılığa değer verip çeşitlilikten yararlanmaya çalışan bir kültür oluşturmak için net bir gelecek vizyonuna sahip olmak gerekiyor.

Bir vizyon varsa ancak (ki ideali en fazla üç cümleyle ifade edilmiş bir vizyondur) kurumu bu vizyona götürecek etkili bir strateji geliştirmek mümkün olabilir. Bunu oluşturduktan sonra da stratejik önceliklere ulaşmak için gereken uygulama planlarını hazırlayabilirsiniz.

Çoğu kurumun (çok sayıda fırsat eşitliği ve/veya çeşitlilik politikasına, programına veya projesine sahip olanlar dahi) net bir çeşitlilik vizyonu veya değişim yaratabilecek bir stratejisi yoktur.

Fırsat eşitliği sağlamak ve çeşitlilikten yararlanmak isteyen kurumlar açısından bir vizyon oluşturulmasının hayati önem taşıdığına inanıyorum.



STRATEJİ ÇERÇEVESİ

TUTARLI BİR STRATEJİ



Pek çok insan "vizyon" kavramına şüpheci yaklaşır ve "vizyon oluşturma" konusunda zaman harcanması gerektiği fikriyle dalga geçer. Bununla birlikte evimizdeki bir odanın dekorasyonu (veya bir başkasından dekorasyon hizmeti alınması) gibi nispeten sıradan bir faaliyeti düşünürken bile çoğumuzun bir "gelecek vizyonu" bulunur. Etkili fırsat eşitliği ve çeşitlilik politikaları geliştirmekle görevlendirilenlerin yapması gereken en önemli şeylerden biri de "Bittiğinde nasıl görünecek?" sorusuna cevap vermektir.

Bittiğinde nasıl görüneceğini bilmeden güvenilir bir strateji geliştirmek mümkün değildir. Vizyon ne olursa olsun, çeşitlilik söz konusu olduğunda bir dizi kilit unsurun da stratejik öncelikler listesine dahil edilmesi gerekiyor.

Bu açıdan hayati bileşenler arasında imaj, liderlik ve hesap verebilirlik ön plana çıkıyor. Bunların ötesinde diğer stratejik öncelikler arasında yer alabilecek konular ise; iletişim, fırsat eşitliği mevzuatı, eşitlik kültürünün geliştirilmesi ve daha çeşitli iş başvuruları yapılabilecek bir işe alım süreci tasarımı olabilir.

STRATEJİ ÇERÇEVESİ

İMAJ, LİDERLİK VE HESAP VEREBİLİRLİK



Eşitlik konusu değerlendirilmeye başlandığında, birlikte çalıştığım her kurumda imaj, liderlik ve hesap verebilirliğe öncelik verilmesi gerekiyordu. Süreçte gerçek bir ilerleme kaydedilmesi için bu konuların dikkate alınması hayati önem taşıyor.

Kurum içindeki ve kurumun ilişkili diğer kesimlerle olan ilişkinin kalitesini; kurumun dışarıdan nasıl algılandığı, yönetimin konulara yaklaşımı ve gösterdiği tutarlılık, ne ölçüde hesap verebilir olduğu ve diğerlerini ne ölçüde sorumlu tuttuğu belirliyor.

İlişki kalitesi, ekip çalışması, bireysel performans vb. konularda yapılan raporlamalarda ne sonuç elde edilmesinin istenildiğini ve çalışanların nelerden sorumlu tutulacağını yöneticiler çok net şekilde ortaya koymalı. Belli rol veya seviyedeki çalışanlara ilişkin sayısal hedefler, hikâyenin yalnızca bir parçası olmalı; hatta en önemli parçası da olmamalı. Raporu sunanların da başarı veya başarısızlığın ölçüsüne bağlı olarak, kendileri açısından farklı sonuçlar ortaya çıkacağını bilmesi gerekiyor.

STRATEJİ ÇERÇEVESİ

İLETİŞİM STRATEJİSİ



Eşitliğe ve çeşitliliğe değer verme konusuna ciddi olarak eğilen birçok kurumda bir iletişim stratejisi olmadığı için yeterli ilerleme kaydedilemiyor. İyi iletişim her zaman önemli olsa da bu bağlamda özellikle önem taşıyor çünkü çeşitlilik ve eşitlik söz konusu olduğunda herkes kendisiyle de ilgili bir olumsuzluk ortaya çıkabileceğini düşünüyor. Dahası birçok kişi de bir şeyler kaybedeceğine inanıyor.

İletişim stratejisi şunların ortaya çıkmasını sağlamalıdır:

- Tüm personel kurumun çeşitlilik vizyonu ve stratejisinin, vizyonun yerine getirilmesinde oynaması gereken rolün farkında olmalı
- İlgili iş ortakları, diğer paydaşlar ve genel olarak tüm toplum kurumun aşağıdaki konularda kararlılığını anlamalı:
  - Çeşitliliğe değer vermek ve çeşitlilikten faydalanmak
  - Tüm müşterilere/kullanıcılara adil ve eşit hizmet vermek
  - Giderek daha çeşitli, yetenekli, yüksek performanslı çalışanı işe almak, geliştirmek ve elde tutmak

STRATEJİ ÇERÇEVESİ

FIRSAT EŞİTLİĞİ MEVZUATI

Tüm personelin fırsat eşitliği mevzuatı hakkında en azından genel bir fikir sahibi olması ve gerektiğinde değişikliklerden haberdar olmasını sağlamak üzere kurumlarca bilgilendirme, eğitim ve/veya gelişim imkânları sağlanması gerekiyor.

Konuyla doğrudan ilgili personel (işe alım, diğer İK uzmanları ve çeşitlilik liderleri) ayrımcılıkla mücadele mevzuatı ve kurumun yürütmekte olduğu faaliyetler üzerindeki etkisi hakkında daha kapsamlı bilgi ve görüş sahibi olmalıdır.



STRATEJİ ÇERÇEVESİ

EŞİTLİK KÜLTÜRÜNÜN GELİŞTİRİLMESİ



Bu süreçte gündemdeki en önemli stratejik öncelik, her personelin kendisine eşit davranıldığına inandığı bir eşitlik kültürü geliştirilmesi olmalı.

Çalışanlar fırsat eşitliğini "koşullar çerçevesinde yeteneklerine uygun ve olması gereken muameleyi gördüğüne inanarak, yürütülen faaliyet veya süreçlere erişim imkânı ve katılıp katılmama konusunda seçim şansının olması" olarak görüyorsa, kendilerine gösterilen muamele hakkındaki **inançlarının** dikkate alınması gerekiyor.

Tüm olumsuz görüşleri dikkate alıp olumlu bir görüş oluşturulması için ne yapılması gerektiği konusunda çalışmak, her çalışanın kuruma tam olarak katkıda bulunması açısından hayati önem taşıyor. Çeşitlilikten yararlanma konusunda kararlı olan kurumlar, yürütmekte olduğu uygulamaların nasıl algılandığı konusunda kayıtsız kalamazlar. Çalışanları kuşkuculukla suçlayıp kendilerini dikkate almamaksa olumlu bir sonuç vermeyecektir.

Çalışan anketleri ve benzeri çalışmalar neticesinde ortaya çıkan kötü haberlerin "yönetim kurulunu hayal kırıklığına uğratacağı", "üst yönetimin hoşuna gitmeyeceği" veya "İK ve orta düzey yöneticilerin moralini bozacağı" gerekçesiyle gizlenmeye veya çarpıtılmaya çalışılması ise var olan sorunları artırarak geleceğe taşıyacaktır.

STRATEJİ ÇERÇEVESİ



DAHA ÇEŞİTLİ İŞ BAŞVURULARI YAPILACAK BİR SÜREÇ GELİŞTİRMEK

İşe alım süreciyle ilgisi olan birimlerin, kimlerin başvuru yapmak için ilgilendiğini, kurumda hangi grupların eksik olduğunu, işe alım sürecinin hangi aşamasında belli grupların elendiğini, reklamların nerede yer aldığını, broşürlerde kimlerin bulunduğunu vb. keşfetmek için mevcut politika ve süreçleri gözden geçirmesi gerekiyor. Bu şekilde kadınlar, engelliler, etnik azınlıklar ve yeteneklerinden geçmişte yeterince istifade edilmemiş diğer kişiler belirlenip işe giriş konusunda kendilerine teşvik sağlanmış olacak; kuruma katkıda bulunmaları için kendilerine her fırsatın verilebilmesini sağlamak üzere neler yapılması gerektiği de anlaşılmış olacaktır.

Kurumlar bu süreçte genelde kurumları ve kendilerine sunulan kariyer ve iş fırsatları hakkında "geleneksel olarak marjinalleştirilmiş grup" üyelerini bilgilendirmek için çeşitli önlemler alınması gerektiğini fark ediyor ve ardından da başvuru yapması için uygun adayları teşvik ediyor.

Buradaki stratejik amaç çok açık olsa da başarılı bir sonuç alınmak isteniyorsa yapılması gereken "işe alım ekibinin" görevlerinin çok ötesinde. Kurum imajı ve iletişim konusunda stratejik önceliklerin de bu süreçte çok önemli bir rolü var.

STRATEJİ ÇERÇEVESİ

SÜRECE İŞLERLİK KAZANDIRMAK



Etkin bir stratejinin üst yönetimden (veya üst yönetimin hemen altındaki) bir yetkili tarafından yönetilen bir strateji kurulu tarafından denetlenmesi gerekiyor. Strateji kurulunda temel paydaşlar yer almalı ve yılda en az dört kere toplanmalıdır. Kurulun amaçlarından biri de sorunları herkesin gündeminde tutmaktır ki bunu yapmanın bir yolu da tüm kilit oyuncuların ilerleme raporlarının tartışıldığı üç ayda bir gerçekleştirilen düzenli toplantılardır.

Stratejik önceliklere ulaşmak için oluşturulan özel uygulama planlarında her bölüm veya işlevsel alan (pazarlama, üretim, işe alım vb.) sorumluluğunda yapılması gerekenler belirlenmelidir. Planlar en az 12 aylık olmalı ve strateji kurulu tarafından üç ayda bir gözden geçirilmelidir.

Çeşitlilik ve eşitlikle ilgili yeni bir yaklaşım, politika, öncelik veya uygulama kurum içinde kendine yer bulacaksa (ki amaç kesinlikle bu olmalıdır) kurum stratejisi de bu yeniliklerin kurumun başarısı açısından kritik öncelik ve faaliyetlere entegre edilmesine imkân tanımalıdır. Bu çerçevede, çeşitlilik ve eşitlik konusunda yeni düşünceler ve eğilimlerin kurum kültürünün bir parçası haline gelmesi (ve ayrı tutulmaması) hayati önem taşıyor.



ÇEŞİTLİLİKTEN DEĞER ELDE ETMEK

ÇEŞİTLİLİKTEN DEĞER ELDE ETMEK

BENİM KAZANCIM NE OLACAK?



Yönetici veya bölüm şefiyseniz, çalışanlarınızın bu süreçte olası kazançlarını görmesini sağlamanız gerekiyor. Bireysel farklılıklardan değer oluşturmaya çalışırken bireysel ve grup olarak ortaya çıkabilecek faydaların fazlasıyla üzerinde durmanız gerekiyor.

Çalışanlarınız şu faydaları görebiliyorsa...

- Daha kaliteli kişisel ilişkiler
- Daha etkin ekip çalışması
- Daha geniş fikir yelpazesi
- Problemleri çözmek için daha geniş bir bakış açısı
- Özel hayatlarının daha fazla zenginleşmesi-ve fazlası

süreci benimseme konusunda daha hevesli olabilecektir. "Kurallara uymak için" onları yönlendirmenize gerek kalmayacaktır.

ÇEŞİTLİLİKTEN DEĞER ELDE ETMEK

YÖNETİCİLERİN/BÖLÜM ŞEFLERİNİN ETKİSİ



Yönetici/bölüm şefi olarak iş yerindeki pek çok konuda olduğu üzere "çeşitlilikten gelen değer" konusunda da çok büyük bir önem taşıyorsunuz. Ekibiniz sizin "bunu" içselleştirdiğinizi görmezse ne dediğinizi de çok fazla önemsemez. Söylediklerinizi kabullenmiş olsalar dahi, siz yokken farklı şekilde hareket etme ihtimalleri yüksektir.

Bu nedenle, yönetici ve şefler olarak, bu süreçte sizin kazancınızın ne olduğunu da çok iyi anlamanız gerekiyor. Sizin kazancınız tüm çalışanlarınızın kendini değerli hissetmesi, bir katkısı olduğunun bilincinde olması, çabalarının önemsendiğine ve takdir edildiğine inanması olacak. Kısacası tüm çalışanların ekibe dahil olduğunu anlaması olacak.

Onlara nasıl davrandığınız, daha önemlisi de onlara karşı tutumunuz hakkında hissettikleri, dışlanmak yerine ne ölçüde dahil edilmiş hissettiklerinin de belirleyicisi olacaktır.



YÖNETİCİLERİN/BÖLÜM ŞEFLERİNİN ETKİSİ



Yürüttüğüm bir eğitim programında yüzlerce insanın yönetici ve şefleri ile yaşadığı şu kötü deneyimleri anlattığına şahit oldum:

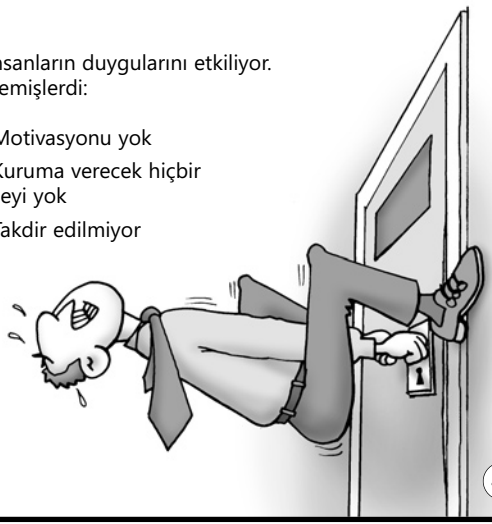
- Rehberlik veya destek sağlamadı
- Net hedefler göstermedi
- Ayrımcılık yaptı
- Çalışanları üzerinden prim yaptı
- Kaba tavırlar sergiledi
- İnsanlara ilgi göstermedi
- Fikirleri dikkate almadı
- Eğitim ve gelişim programı taleplerini engelledi
- İnsanlara potansiyelleri olmadığını söyledi

YÖNETİCİLERİN/BÖLÜM ŞEFLERİNİN ETKİSİ



Hiç şüphesiz bu tür bir kötü muamele insanların duygularını etkiliyor. Bana neticede şunları hissettiklerini söylemişlerdi:

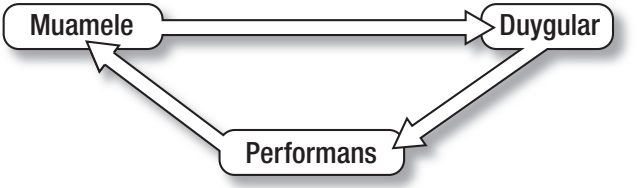
- Özgüvensiz
- Mutsuz
- Stresli
- İşe gitmek istemiyor
- Ayrılmak istiyor
- Hasta
- İşten sürekli kaytarıyor
- Dışlanmış
- Ayrımcılığa uğramış
- Motivasyonu yok
- Kuruma verecek hiçbir şeyi yok
- Takdir edilmiyor



YÖNETİCİLERİN/BÖLÜM ŞEFLERİNİN ETKİSİ



Duygular performansı etkiliyor. Ne kadar istekli olursak olalım veya işi yapmaya ne kadar kararlı olursak olalım, dikkatimizi dağıtan diğer unsurlardan bağımsız olarak, hissettiklerimiz üretkenliğimizi ve yaptığımız işin kalitesini etkiliyor.



YÖNETİCİLERİN/BÖLÜM ŞEFLERİNİN ETKİSİ



Başkalarına karşı sergilediğimiz tutumlar, genellikle ait oldukları gruplar hakkında yaptığımız çıkarımlardan etkileniyor. Sergilediğimiz tutum hislerini, hisleri de performanslarını etkiliyor.

Benzer şekilde davranışlarımız/performansımız da başkalarının bize karşı gösterdiği tutumu etkiliyor. Bu nedenle kendi duygularınız ve neticede davranışınız/performansınız için bilinçli ve aktif şekilde sorumluluk alarak kendi katılımınızı yönetmeye çalışın. Kendinize yönelik davranışları değiştirebilmek için duygularınızı kontrol altında tutmayı da öğrenin.

Olumsuz duygular ve davranışlarla karşı karşıya kaldığınızda da olumlu bir tutum sergileyerek diğerlerinin katılımını daha etkin şekilde yönetin.



FARKLI MÜŞTERİLERİ/KULLANICILARI MEMNUN ETMEK

Farklı müşteri ve müşteri gruplarını memnun etme konusunda mükemmelleşerek elde edilecek büyük faydalar vardır.

Çoğu işletme, pazarlarının farklı segmentlerden oluştuğunun yıllardır farkında. İngiltere'nin sınıf esaslı toplum yapısı içinde, A, B, C1, C2, D ve E segmentleri uzun zamandır piyasayı ekonomik sınıflara ayırmanın bir aracı olarak kullanılıyor.

Özellikle etnik azınlıklar söz konusuyken, segmentasyon yoluyla daha fazla ticari fayda elde edilmesi konusunda alınacak halen çok yol var. Örneğin satış hedeflerimizi başarılı şekilde tutturmak istiyorsak, etnik azınlıkların farklı kültür ve alt kültürleri hakkındaki anlayışımızı geliştirebilmek önem taşıyor.

Kamusal hizmet sağlayıcıları geleneksel olarak hizmetlere ihtiyaç duyanların kendilerine bir şekilde ulaşacağı düşüncesiyle faaliyet göstermiştir. Bu yaklaşım yerini artık "ulaşması zor gruplar" bulunduğu ve kendilerine ulaşmak için adım atılması gerektiğini kabul eden bir düşünceye bıraktı.

ÇEŞİTLİLİKTEN DEĞER ELDE ETMEK

FARKLI MÜŞTERİLERİ/KULLANICILARI MEMNUN ETMEK

Ulaşımı zor gruplara daha etkin ve verimli hizmet sunmak için yapılabilecek en önemli şey, kendileriyle doğrudan diyalog kurulmasıdır. Bunun sıradan bir anket çalışmasından fazlası olması ve tek seferlik bir faaliyetten ziyade, devam eden bir süreç olarak ele alınması gerekiyor.

Hizmet verdiği grup ve/veya satış yaptığı pazarı yansıtan bir işgücüne sahip kurumlar, farklı müşteri/kullanıcı memnuniyeti konusunda proaktif olabilmek için elverişli bir konumdalar. Bununla birlikte, erişim sağlanması zor müşteri ve kullanıcılara ulaşım konusunda başarı elde etmek istiyorlarsa, personel çeşitliliğine değer verdiklerini de açıkça ortaya koymaları gerekiyor.



NOTLAR





HAREKETE GEÇMEK

HAREKETE GEÇMEK

YAPILMASI GEREKENLER



Bir kurum çeşitlilik konusunda ilerleme kaydetmek istiyorsa, bu konuda kararlılık göstermesi, tutarlı bir strateji ve uygun kurumsal faaliyetler/süreçler geliştirmesi gerekiyor.

Kurumda kıdemli ve etki sahibi bir çalışan da, çeşitliliği dikkate alıp çeşitlilikten değer elde etme konusunda kararlı olmalıdır.

Bu konuya kendini adamış bir üst düzey yönetici olmadıkça, muhtemelen yetersiz bir ilerleme kaydedilecek, hiç ilerleme olmayacak veya ilerleme sağlanan alanlarda ilave bir gelişim gösterilmesi zor olacaktır.

Net şekilde tanımlanmış uygulama planlarına dayalı ve bu planlar gerçekleştiğinde kurumu uzun vadeli hedefe götürecek tutarlı bir kurum stratejisi olmalıdır.

5 D (desire, definition, decision, determination, discipline) **istek**, **tanım**, **tercih**, **kararlılık** ve **disiplin** bu süreçte kurumların ilerlemesine ve rotasını belirlemesine yardımcı olabilir.

HAREKETE GEÇMEK

İSTEK



Kurum ya da en azından kurumun politika önceliklerini belirleyen ve yönlendiren birim bu sorunu dikkate alma konusunda istekli mi? Çeşitliliğin faydalarına yönelik kapsayıcılık yönetiminin önemi konusunda bir anlayış var mı? Yoksa amaç sadece belli grup/bireylere ayrımcılık yapılırsa fark edilme endişesini gidermek mi?

Ne kadar isteklisiniz?	**Evet**	**Hayır**
Daha fazla çeşitliliğin daha çok potansiyel anlamına geldiğine inanıyor musunuz?		
Üst yönetimde daha fazla cinsiyet dengesi olmasını istiyor musunuz?		
Çalışanlarınızın işleri aynı standartta ama farklı şekilde yapmasını bekliyor musunuz?		
Ayrılmak isteyen personele eğitim ve destek sunulması için öneride bulunmak gerekiyor mu?		
Daha çeşitli bir müşteri profili görmek ister misiniz?		
Erişimi zor müşteri/kullanıcıları kurumsal olarak hedeflemek gerekiyor mu?		

Ne kadar çok "evet" cevabı verdiyseniz, bu konudaki isteğiniz de o kadar güçlü demektir.



TANIM

Pek çok kurum ne anlama geldiğini doğru bir şekilde tanımlayamadığı ve ne elde etmek istediğini bilmediği halde çeşitlilik konusunu gündemine alıyor. Hedefiniz hakkında ne kadar net olursanız, uygun yolda devam etme şansınız da o ölçüde artar. Faaliyet alanınız ne olursa olsun bu geçerlidir ve söz konusu olan çeşitlilikten değer aramak ise bu hayati önem taşır.

Bu durumda vizyonu tanımlayın: Bittiğinde nasıl görünecek?

HAREKETE GEÇMEK

TERCİH

Çok zaman olduğu üzere çeşitliliğin iyi bir fikir olduğu konusunda basit bir uzlaşı sağlanması yerine, vizyonun kurumsal olarak gerçekleştirilmeye çalışılması konusunda bilinçli bir tercihte bulunulması büyük önem taşıyor. İlgili birimce de bu vizyona doğru ilerlemek için harekete geçme kararı alınması ve hedeflere ulaşılması için kimin kime karşı sorumlu olacağının da belirlenmesi gerekiyor.



HAREKETE GEÇMEK

KARARLILIK

Çeşitlilikten değer elde etmek üzere harekete geçen kurumların bunu uzun vadeli bir süreç olarak görmesi gerekiyor. Kısa vadede ortaya çıkacak "hızlı kazanımlar" ve faydalar (daha nitelikli kişisel ilişkiler, daha etkin iletişim, daha yüksek katılım ve zaman yönetimi gibi faydalar) olmayacağı anlamına gelmiyor bu. Bununla birlikte verimlilik artışı, yeni pazarlara veya ulaşılması zor müşteri gruplarına erişim ve yönetim ekibinin çeşitliliğini artırmak konularında daha uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmanız gerekiyor.

Süreci yürüten ekip de (az ya da çok, sürekli ve her iki karşı kutuptan) eleştiriye maruz kalacaktır.



HAREKETE GEÇMEK

KARARLILIK



İlk olarak yeterince hızlı hareket etmediğiniz için eleştirileceksiniz. "Yavaş temponuz" kararlılık eksikliğinizin kanıtı olacak. Bu aşamada tutarlı olmanız gerekiyor:

1. "Bittiğinde nasıl görüneceğini" tekrar ifade edin.
2. Durum gerçekten de böyleyse, uygulama planlarıyla ilgili olarak doğru yolda olduğunuzu ortaya koyun.
3. Planlarda neden aksama olduğunu (varsa) ve hangi önlemlerin alınıp ne şekilde yola devam edileceğini açıklayın.
4. Doğru olsun ya da olmasın, eleştiride bulunanlara desteklerinden dolayı değer verdiğinizden bahsedip uygulama planı hedeflerine ulaşılması için ne önerdiklerini ve/veya planın nasıl geliştirilebileceği konusundaki düşüncelerini sorun.

İkinci olarak da "aşırıya kaçma", "pozitif ayrımcılık", "kaynak israfı", "siyaseten doğrucu olmak" vb. nedenlerle eleştirileceksiniz. Bu eleştiriyi yapanların, sadece kendileri gibi olanlar için değil, tüm çalışanlar açısından adil bir ücret ve maksimum üretkenlik istenmesinin mantıklı olup olmadığını düşünmesini sağlamalısınız. Hiç şüphesiz, yanıtları "evet" olacaktır. Bu şekilde kurumun çeşitlilik çalışmasıyla neye ulaşmaya çalıştığını açıklayabilmeniz mümkün olacaktır. Bu durumda en uygun yaklaşım iş yerinde elde edilecek faydalara ve pozitif ayrımcılık yaptığınızı düşündükleri kişilerden ne şekilde değer elde edileceğine odaklanmaktır.

DİSİPLİN



Süreçte ilerleme kaydedilip sürdürülebilmesi disiplinli bir yaklaşım gerektirir. Disiplinsizliğin ilk aşamada ortaya çıktığı yer, gözden geçirme toplantılarıdır. İlerlemeyi gözden geçirmek, gösterilen başarıyı takdir etmek ve gerektiğinde kısa vadeli hedefleri yeniden belirlemek için gerçekleştirilen düzenli (aylık) toplantılar, süreçte ivmeyi korumak açısından hayati önem taşır. Disiplinsiz bir yaklaşımın ilk örnekleri de burada ortaya çıkar.

Çeşitlilik stratejisi oluşturulurken farklı gruplarla (araştırma veya planlama sürecinde yer alan, kurum içi ve dışı) iletişimde kalmak önem taşıyor, ancak bunun gerçekleştirilebilmesi için de disiplinli olmak gerekiyor. Görünüşte ikinci planda kalan bu faaliyet, başkalarıyla görüşmek yerine "işi bitirmek" için fazlasıyla meşgul olmanızdan dolayı arada gözden kaçabilir. İletişim planı sürecin bir parçası olarak görülmeli ve diğer faaliyet alanlarıyla aynı önemi taşımalıdır.

HAREKETE GEÇMEK

ETKİN ROL OYNAYACAK BİR LİDER

Yürütülen süreçte bir şeyler ortaya çıkmasını sağlamak üzere sorumluluk alabilecek kıdemli ve etkili bir çalışan olmalıdır. İşler başlatılmış olsa bile kendisinin yokluğu halinde durma noktasına gelebilir. Bu konuda sorumluluk sahibi olan söz konusu kişinin aynı zamanda konuyu öncelikli bir mesele olarak benimsemesi de gerekiyor.

Çeşitlilik gündemi ele alınırken bütün bunlar her zaman bir araya getirilemese de yapılabildiği takdirde başarıya ulaşılması çok daha olasıdır.



HAREKETE GEÇMEK

NE İSTEDİĞİNİZE ODAKLANIN



Çeşitlilik ve eşitlik konusunda kurum enerjisinin (tamamının olmasa da) çoğunun başarı isteğinden ziyade kaçınılması veya ortadan kaldırılması istenilen konulara yönlendirilmesi konusunda güçlü bir eğilim oluyor. Bu eğilim; ayrımcılık mevzuatına uyum sağlanmasını, tacizlerin önlenmesini ve kimsenin haksız muamele görmemesini sağlamak üzere oluşturulmuş politika ve programlar ortaya çıkmasını sağlıyor.

Söz konusu olumsuzlukların göz ardı edilmemesi doğru ve yerinde bir karar olsa da süreci yürütmek için en iyi yol gerçekte istediğiniz şeye odaklanmaktır; aktif katılım, çeşitlilikten gelen değer, herkes için üst seviye muamele vb. Bu durumda yapılması gereken, kaçınmaya çalıştığınız olumsuzluklar üzerinde durmak yerine, kurumda olmasını arzu ettiğiniz olumlu özellikleri ön plana çıkarmaktır.

HAREKETE GEÇMEK

İŞLERİ FARKLI ŞEKİLDE YAPMAYA HAZIR OLUN



Çeşitlilik hedeflerinize ulaşmak istiyorsanız kesin olan bir şey var; işleri farklı şekilde yapmanız gerekecek. Yürüttüğünüz uygulamadan istediğiniz sonucu elde edemediyseniz, uygulamayı farklı şekilde yürütmeniz veya farklı bir uygulama başlatmanız gerekebilir. Yeni hedefler belirleyip her şeyin farklı yapılması gerektiğine karar vermek, ardından da hiç kimsenin artık değiştirilmesi veya farklı şekilde yapılması gerektiğini düşündüğü bir şey olmadığını anlamak kolay olduğu kadar şaşırtıcıdır da.

Bazen "dahil etmeye" çalıştığınız insanlar (erişimi zor gruplardaki müşteriler/kullanıcılar ve geleneksel olarak marjinalleştirilmiş grup üyesi çalışanlar) kendilerine doğrudan sorulduğunda bile bu süreçte neyin farklı yapılması gerektiğini tam olarak bilemezler. Onları sürekli olarak işleri artık farklı şekilde yapmaya hazır olduğunuz konusunda ikna etmeye çalışmalı; çeşitlilik hedeflerine ulaşmak için farklı şekilde yapılabileceğini düşündükleri bir konu akıllarına geldiğinde sizi haberdar etmeleri için de kurumsal olarak teşvik etmeniz gerekiyor.

HAREKETE GEÇMEK

SÖZ ve MÜZİK UYUMLU OLSUN



Bu süreçte anahtar kelime, uyum. Kurumsal politikalar, öncelikler ve uygulamalar arasında tutarlılık sağlanması gerekiyor. Bir çalışan kurumun öngördüğü düzenlemelerin dışına çıkarsa, uyumsuzluk ve anlaşmazlık ortaya çıkacaktır. Bu faaliyete dahil olan herkes de müziğin sözlere uymadığını "duyacaktır".

Bu konudaki yaklaşımları yakından takip edileceği için, özellikle üst ve orta düzey yöneticilerin "söylediğini kendisinin de yaptığından" emin olması gerekiyor. Ne kadar "özel" olduğunu düşünseler de, özel ofis odası içindeki tutumları, kıdemsiz veya kendilerine bağlı personele nasıl davrandıkları herkes tarafından bilinir.

Söylediğini kendisinin de yapması (veya yapmaması) kurumun çeşitlilik hedeflerine ulaşırken başarılı olup olmayacağı konusunda en belirleyici test olacaktır.

HAREKETE GEÇMEK

DEĞERLENDİRMELER: ÇEŞİTLİLİĞİ DAHİL EDİN



Yıllık değerlendirmelerde çeşitlilik hedeflerinin dikkate alınmasını sağlayın. Tabii bunu yapmadan önce her çalışan için bir çeşitlilik hedefi olmasını da sağlamış olmalısınız (Bkz. sayfa 104). Hedeflerin belirli bir iş rolüyle ilgili olması ve değerleme uzmanı tarafından bu şekilde anlaşılıp değerlendirilmesi gerekiyor. Hedefe ulaşılıp ulaşılmadığı not edilmeli ve değerlendirme sonrası belirlenen derece ve/veya yapılan yorum ve/veya oluşturulan eğitim ve gelişim ihtiyacı planında, çalışan açısından bir fark yaratacak şekilde açıkça gösterilmelidir.

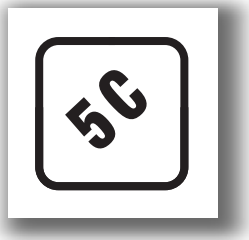
HAREKETE GEÇMEK



BİR ŞEYLER YAPMANIZ GEREKTİĞİNİN FARKINDA OLUN

Kim olursanız olun ve kurumda ne pozisyonda olursanız olun, çeşitlilik gündeminde fark yaratmak için sizin de bir şeyler yapmanız gerekiyor. Yolcu koltuğunda değil, pilot koltuğunda olun; birinin bu konuda bir şeyler yapmasını beklemeyin. Bir şeylerin değişmesini istiyorsanız o "biri" siz olun. Elinizden hiçbir şey gelmiyorsa da bu konuda yetki ve/veya istek ve/veya etki sahibi olduğunu düşündüğünüz birine bu kitabı ulaştırın.

Ne yaparsanız yapın sadece okumakla kalmayın - **SİZ DE HAREKETE GEÇİN**.



İŞGÜCÜNÜ ÇEŞİTLENDİRMEK VE ELDE TUTMAK

İŞGÜCÜNÜ ÇEŞİTLENDİRMEK VE ELDE TUTMAK

5 C

Bu bölümde 5 C'yi ele alacağız: kararlılık, zorluklar, kültür, katkı ve topluluk (commitment, challenge, culture, contribution, community)

KARARLILIK

Kurumun daha çeşitli bir işgücüne sahip olma konusunda kararlı olması hayati önem taşır. Gerçekte bir kararlılık yoksa, kurum politikaları ve yürütülen faaliyetlerde çeşitlilik hedefi öncelikli sırada yer almayacak, hatta dikkate alınmayacaktır. Kurum üst yönetiminde kararlılık olması gerekir (ancak kararlılığın buradan başlaması şart değildir).





ZORLUKLAR

Birçok kurum daha çeşitli bir işgücünü çekme konusunda önemli zorluklarla karşı karşıya. Kuruma kimlerin çalışmak için başvuracağını, kurumun dışarıdan nasıl göründüğü veya nasıl algılandığı belirliyor. Bu nedenle, mevcut çalışan yapısı ne olursa olsun, işgücünü çeşitlendirmek istiyorsanız son derece proaktif olmanız gerekiyor.

"Eksik gruplara" ulaşmak için **yerinde erişim programları** yürütmeniz gerekecektir. Bu insanlar sizi her zaman iş ilanlarını yayımladığınız günlük gazeteye bakarak bulamaz. "Eksik gruplardan" çalışan çekmek için birbiriyle ilişkili olarak atılması gereken beş adım bulunuyor:

1. Mevcut durum değerlendirmesi
2. Yerinde erişim programının özel amaçlarına karar verilmesi
3. Hedef kitle hakkında mümkün olduğunca çok bilgi edinilmesi
4. Bir eylem planı geliştirilip uygulanması
5. İlerlemenin gözden geçirilmesi, planda gereken revizyonun yapılması

Birçok kurum etnik köken açısından daha çeşitli bir işgücüne sahip olmak istiyor; bu nedenle ilerleyen sayfalarda yer alan beş adımda etnik azınlıkları örnek alacağım.

5C

ZORLUKLAR

1. ADIM: MEVCUT DURUM DEĞERLENDİRMESİ

İlk aşamada gereken bilgilerin toplanması:

- Kurumunuzun bulunduğu bölgeye ulaşım sağlayabilen hangi etnik topluluklar bulunuyor?
- Toplam nüfus içinde payları
- Mevcut çalışanlarınız içinde etnik kökenlilerin payları
- Kurumunuzda etnik kökenli çalışanların payının, söz konusu etnik toplulukların genel ekonomi içindeki payıyla karşılaştırılması
- Her seviye/rolde etnik azınlıkların payı
- Son iş başvurularında etnik azınlıkların payı
- Son işe alımlarda etnik azınlıkların payı
- İşten son ayrılanlarda etnik azınlıkların payı

5C

ZORLUKLAR

1. ADIM: MEVCUT DURUM DEĞERLENDİRMESİ

Dikkate alınması gereken/yetersiz temsil alanlarının belirlenmesi:

Bir önceki bölümdeki sorulara verilen yanıtların analizi sonucunda dikkat edilmesi gereken alanları belirlemeniz mümkün olabilecektir. Bu analiz sonucunda şunlar ortaya çıkabilir:

- Etnik azınlıklar kurum genelinde "yeterli ölçüde temsil edilmiyor"
- Etnik azınlıklar kurumda belli seviye/faaliyetlerde "yeterli ölçüde temsil edilmiyor"
- İş başvurusu yapanlar içinde etnik azınlıkların payı düşük kalıyor
- İş başvurusu yapanlar arasında etnik azınlıkların kabul edilme oranı düşük kalıyor



ZORLUKLAR

2. ADIM: ÖZEL HEDEFLER BELİRLENMESİ

Yerinde katılım programının amaçlarının, kurumun genel amaç veya hedefleriyle kurumun ihtiyaçları ve bölgesel koşullar dikkate alarak belirlenmesi gerekecektir.

Örneğin:

- Kurumun daha çeşitli bir işgücü yaratma konusundaki kararlılığını söz konusu etnik azınlıkların anlamasını sağlamak
- Kurumunuz ve kurumunuzun sunduğu kariyer fırsatları konusunda, etnik azınlıklarda söz sahibi olan üyeleri haberdar etmek
- Söz konusu etnik azınlıklarda başvuru yapabilecek insanları bilgilendirecek veya etkileyebilecek kurum ve kuruluşlarla kalıcı bağlantılar kurmak
- Etnik kökenli azınlıklar içinde uygun nitelikleri taşıyan ve işe başvuru yapabilecek olası adayların, kendilerine uygun pozisyonlar ve ortaya çıkan iş imkânlarından haberdar olmasını sağlamak

5C

ZORLUKLAR

3. ADIM: HEDEF KİTLE HAKKINDA BİLGİ EDİNİLMESİ

- Son nüfus sayımı verilerini inceleyin
- İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu ve/veya yerel Eşitlik ve İnsan Hakları Büroları ile iletişime geçin
- Hedef grup içinden veya hedef grupla bağlantısı olan bir kişiyle görüşün: Kurumunuz halen bu tür bir çalışan da istihdam ediyor olabilir
- İbadethanelere başvurun

Hedef kitlenin kültürü, öncelikleri, tercihleri vb. açısından ne kadar çok bilgi sahibi olursanız (ve bu konuda bilgi sahibi olduğunuz ne kadar çok anlaşılırsa) hedef kitleye yönelik tanıtım çalışmalarınız da o ölçüde başarılı olacaktır. Ayrıca söz konusu grubu araştırmanız da onları kuruma dahil etme konusundaki kararlılığınızı ortaya koymuş olacaktır.



5C

ZORLUKLAR

4. ADIM: EYLEM PLANI HAZIRLANMASI

Planın şekli ve içeriği neticede birinci, ikinci ve üçüncü adımların sonuçlarına ve tahsis edilen kaynaklara bağlı olacaktır. Bununla birlikte konuya yaklaşımınızda aşağıdakilerin tamamı veya bir bölümünün dikkate alınması gerekebilir:

Etnik azınlıklarla bağlantı kurarken:

- Kilit kuruluşların yöneticileriyle ilişkiler geliştirin
- Yardımlarını isteyin–özel isteklerde bulunun
- Önemli kurumların temsilcilerini kurumunuza davet edin
- İlgili toplum kuruluşlarının düzenlediği toplantılara konuşmacılar davet edin
- Kurumunuzu tanıtan kurum ziyaretleri ve sosyal etkinlikler düzenleyin
- İlgili "ana dilde" bilgi üretin
- Etnik azınlık medyasını kullanın–basın bültenlerinizi kendileriyle paylaşın

5C

ZORLUKLAR

4. ADIM: EYLEM PLANI

Etnik azınlık kökenli gençlerle bağlantılar kurmak:

- Hedeflerinizden haberdar olmalarını sağlamak için okullar, üniversiteler, kariyer danışmanları vb. ile ilişki kurun
- İş deneyimi/staj ve izleyerek öğrenme imkânlarınızdan yararlanmalarını sağlayın
- Gençlik kulüpleriyle ilişki kurun
- Uygun bir yerel spor takımına veya lige sponsor olun

Etnik azınlık toplulukları belirli boş pozisyonlar hakkında bilgilendirmek:

- Açık pozisyonlar hakkında kilit kurumlara bilgi gönderin
- Toplulukta söz sahibi olan kişileri içeren bir veri tabanı oluşturup onları düzenli olarak bilgilendirin
- İstihdam ettiğiniz etnik azınlık çalışanlarla doğrudan iletişim kurun
- Çok sayıda boş pozisyon oluştuğunda profesyonel işe alım ajanslarıyla çalışın
- Etnik azınlık medya kuruluşlarına reklam verin



ZORLUKLAR

5. ADIM: İLERLEMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Deneyimler doğrultusunda yapılması gerekenlerin belirlenebilmesi için ilerlemeyi düzenli olarak gözden geçirin. En uygunu üç ayda bir yapılacak gözden geçirmeler olacaktır.

- Başlangıç hedeflerinize göre sonuçları değerlendirin
- Plan dışı ve/veya beklenmeyen sonuçları ve ortaya çıkan etkileri belirleyin
- Birden dörde kadar olan adımlarda danışılan kişilerle görüşün
- Gerekli alanları revize edin

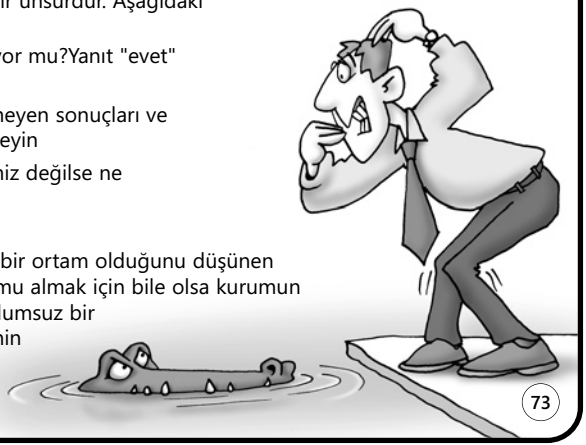
5C

ZORLUKLAR

Yerinde erişim programı uygulanması düşünülüyorsa **kurum algısı** önemlidir ve tek başına kilit bir unsurdur. Aşağıdaki sorular bu süreçte dikkate alınabilir:

- Kurum hedef toplulukta tanınıyor mu?Yanıt "evet" ise ne şekilde algılanıyor?
- Planlanmamış ve/veya beklenmeyen sonuçları ve ortaya çıkabilecek etkileri belirleyin
- Onların algısı bizim gerçekliğimiz değilse ne yapmamız gerekiyor?

Karşı duranlar
Kurumda kendilerine karşı olumsuz bir ortam olduğunu düşünen insanlar hayalindeki işe başvuru formu almak için bile olsa kurumun kapısından adım atmaz. Kurumda olumsuz bir yaklaşım sergilenmediğini kendilerinin keşfetmesini beklemeyin ve bu algılarını kurumsal bir yaklaşımla değiştirmeye çalışın.





KÜLTÜR

Kurumdaki çoğunluktan, kurumda kontrolü elinde bulunduran veya kurumda söz sahibi olan kişilerden tanım gereği farklı olan bir azınlık grubun kurumda tutulmasını sağlamak için kurum kültürü kilit bir unsurdur. Kurum kültürünü basitçe "**burada iş yapma tarzımız**" olarak tanımlıyorum. Kurum kültürü üzerine yazılmış çok sayıda kitap olduğu için bu konu üzerinde durmayacağım. Bununla birlikte çeşitlilik bağlamında bazı önemli unsurlara odaklanmaya yardımcı olabilecek üç C daha önereceğim.

1. Netlik (Clarity)
2. Uyum (Congruence) (bir kere daha)
3. Tutarlılık (Consistency)

Netlik bir işyerinde herkes açısından önem taşır, ancak henüz "ana akım"ın bir parçası olmayanlar için hayati önemdedir. Kurum kültürünün ideal olarak gerekli standartlar, işlerin ne zaman bitirilmesi/teslim edilmesi gerektiği ve genel iletişim/protokol hakkında netlik sağlanmasına destek olması beklenir. Netlik, hiç kimsenin "temel kurallar" yokmuş gibi davranamayacağı kadar açık kurallar ortaya konulmasıdır.

KÜLTÜR

5C

Uyum yöneticilerin ve amirlerin "söylediğini yapmasıdır". Çeşitliliğe değer vermek söz konusu olduğunda belirlenen politika ve önceliklere kurumda güç ve yetki sahibi olanlar da uyuyor mu? Söyledikleri ile yaptıkları arasında, gerek kurumdaki gerekse de özel hayattaki davranışları açısından uyum var mı? Kendi çalışanları farklılıklarına değer verildiğini düşünüyor mu?

Bir kurumda işe yeni başlamış ve kurumda kendisine değer verilip verilmeyeceğini anlamaya çalışan bir kişi açısından **tutarlılık** belirleyici bir faktör olabilir. Kendisine gösterilen ilgi ilk ay sonrasında da devam edecek mi? Kendisine yönelik olumlu muameleyi ilk görev aldığı ekip dışında da görebilecek mi? Çalışanların kurumda kalıp kalmama kararı, kendilerini kurumda ne kadar değerli hissettiğine göre belirlenir. Kurum kültürü, "burada iş yapma tarzımız", belirlenen politika, kurallar ve yönergelerden çok daha önemlidir. Bu nedenle kurum kültürünün sürekli olarak çeşitlilikten değer arayan bir kültür olması hayati önem taşır.

5C

TOPLULUK

Kurum içinde bir topluluk (aidiyet) duygusu yaratılması personel devir hızının düşük tutulmasını sağlayan önemli bir araçtır. Çalışanlar gidecek başka yerleri olmadığı için değil, aidiyet hissettiği için kurumda kalır. Erişimi kurumsal olarak kolaylaştırmak, güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmek ve sürdürmek için anahtardır. Bu süreçte tüm çalışanların aşağıdakilere erişim sağlayabilmesi gerekir:

- İhtiyaç duyabilecekleri bilgiler
- Sosyal destek ağları
- Eğitim ve gelişim programları
- Ödül süreçleri
- İlerleme ve terfi fırsatları



KATKI



Çoğumuz genel olarak topluma katkıda bulunduğumuzu hissetmek isteriz. Aynı zamanda iş yerimize de katkıda bulunmak isteriz. Katkılarımız fark yarattığında ve bütüne değer kattığında kendimizi daha iyi hissederiz. Bunun normal bir insani duygu olduğuna inanıyorum. Personeli elde tutma stratejisinin önemli bir parçası olarak, organizasyonların aşağıdakileri yaparak aktif şekilde katkı sunulmasını sağlaması gerekiyor:

- Her çalışana özgü deneyim, bilgi ve becerinin belirlenmesi ve kullanılması
- Yeni fikirler, süreçler ve ürünler tartışılıp geliştirilirken tüm çalışanların dahil edilmesi
- Yöneticilerin/birim amirlerinin ekip üyelerini geribildirim almaya teşvik etmesi
- Ekip toplantılarında çalışanların yeni fikir ve yaklaşımlar ortaya koymak için teşvik edilmesi
- Hak ettikleri durumlarda çalışanlara övgü gösterilmesi

NOTLAR





ÇEŞİTLİLİKTE LİDERLİK

ÇEŞİTLİLİK LİDERİ



Kurumda belirlenmiş bir veya iki çeşitlilik lideri bulunması fayda sağlar, hatta hayati önem taşır. Etki ve yetkiye sahip olmaları, aynı zamanda kendi çeşitlilik eğitimlerine devam etme ihtiyacını kabul ederek bu konuda hazır olmaları gerekir. İdeal olarak, bir kurul tarafından atanmalı ve rollerini ciddiye aldıkları çalışanlarca da anlaşılmalıdır. Bu zor görevlerinde onları destekleyecek bir çeşitlilik ve kapsayıcılık koçu olması da gerekir; çünkü kurumda "söylediklerini kendisi de yapıyor" olarak görülmesi gereken ilk kişi çeşitlilik lideridir!

Liderlerin rolü şudur:

1. İş arkadaşlarını kurumun çeşitlilik vizyonu ve stratejisi hakkında bilgilendirip eğitmek; kurumun amacı ve faaliyetleriyle ilgisini ve bağlantısını ortaya koymak
2. Yöneticileri/birim amirlerini iş planlarında çeşitlilik konusunda desteklemek
3. Çeşitlilik ve eşitlik konusunda oluşturulan personel destek gruplarının bilgiye, insanlara ve sosyal ağlara erişimini kolaylaştırmak
4. Farklı çeşitlilik faaliyetlerinin etkisini ve sonuçlarını değerlendirmek (diğer çalışanlar da bu arada kendi faaliyet süreçlerini gözlemlemelidir)
5. Yönetim kuruluna düzenli olarak doğrudan geribildirim sağlamak

ÇEŞİTLİLİKTE LİDERLİK

BİLGİLENDİRMEK VE EĞİTMEK



Çeşitlilik liderleri, meslektaşlarını kurumun çeşitlilik vizyonu ve stratejisi hakkında bilgilendirmeli ve eğitmelidir; vizyonun kurumun amacı ve faaliyetleriyle ilgili ve bağlantılı olduğunun anlatılması... Çeşitlilik ve eşitlik gündeminin yürütülen faaliyetlerle doğrudan ilgili olduğu gerçeği, üst düzey personel tarafından bile yeterince anlaşılmamış olmayabilir.

Çeşitliliğin işletme açısından faydalarını ve bu konuyu görmezden geldikleri için oluşan fırsat maliyetlerini anlamalarına yardımcı olmak için, iş arkadaşlarıyla yaptıkları görüşmelerde liderlerin sıkça temel işletmecilik bilgilerine de atıfta bulunması gerekiyor.

Bilgilendirme ve eğitim için en uygun yöntem, sohbet şeklinde yürütülen ve deyim yerindeyse "doğaçlamaymış gibi" sorulan sorular ve yapılan yorumlar üzerinde değerlendirme yapılmasıdır. Liderler "ana akım" konularla ilgili tartışmalar sırasında da çeşitliliğin önemine dikkat çekmek için fırsat yaratmalıdır.

Çalışanların üzerine ilave bir iş yükü bindiğini hissetmeden sürece dahil edilmesini sağlamak için uygun bir yöntem de, mevcut sorunları değerlendirip (resmi sunum veya eğitimler dışında) olası fırsatlar konusunda doğrudan, bilgilendirici ve destekleyici bir çözüm ortaya koymaktır.

YÖNETİCİLERE DESTEK OLMAK



Birim amirleri ve üst düzey yöneticiler, iş planlarına çeşitliliği entegre ederken yardıma ihtiyaç duyarlar. Lider bu konuda da rehberlik edebilmeli ve gereken desteği sağlayabilmelidir.

Çeşitliliğin etkisi hakkında şu üç soruyu yöneticilerle birlikte değerlendirmek, konu hakkında ortak bir fikir oluşturmak için uygun bir yol olabilir (lider konu hakkında çok az şey bilse de):

1. Ulaşamadığımız potansiyel müşteri/kullanıcı grupları var mı; varsa onlar hakkında ne kadar bilgimiz var?
2. Bu gruplara dahil bir çalışanımız var mı?
   a) Varsa, bu gruba ulaşım konusunda çabalarımıza ne kadar katılıyorlar?
   b) Yoksa, kendilerini işte istihdam etmeyi hedeflemeli miyiz?
3. Mevcut **tüm** personelin benzersiz deneyim, bilgi ve becerisinden nasıl daha çok yararlanabiliriz?



ÇEŞİTLİLİKTE LİDERLİK

ERİŞİMİ KOLAYLAŞTIRMAK



Sosyal ağlar ve çalışan destek grupları genellikle farklı çeşitlilik ve eşitlik konuları etrafında kurulur (ya da kendiliğinden oluşur). Liderin rolünün önemli bir parçası da bu grupların gereken bilgilere hızlı erişebilmesi için kurumun "bilgisayar sistemlerine" giriş yapmalarına yardımcı olmaktır. Bu şekilde, geliştirilmekte olan politika önerileri için kendi özel bakış açılarını ortaya koyabilme imkânı sağlanabilecektir.

Kurum yönetiminin zaman zaman "yönetimdeki kadınlar ağı" veya "eşcinsellerin sorunları grubu" veya "etnik azınlık destek grubu" veya "engellilerin sorunları grubu" vb. temsilcileriyle görüşebilmek için zaman ayırmasında fayda vardır. Yeni bir politika oluşturulmak üzereyken veya farklı bir sorun ortaya çıktığında, göstermelik bir diyalog yerine öncesinde devam eden ve erişilebilir bir iletişim süreci kurulmuş olması çok daha verimli olur. Lider bu konuda devreye girip taraflar arasındaki ilişkilere aracılık etmelidir.

Erişimi kolaylaştırmak genellikle dışarıdan belli olmayan ve perde arkasında kalan bir faaliyet olsa da liderin güven oluşturup sürdürebilmesi açısından hayati bir süreçtir. Liderlerin kurum yönetiminin görüş ve önceliklerine erişimi vardır. Bu sayede olası çatışmaları önceden fark edip belli riskler almak durumunda da kalabilirler. Bu riskleri fark etmeyen ve olası görüş ayrılıkları konusunda ilgili grupları önceden uyarmamış liderler ise söz konusu ağlar/personel destek gruplarının gözünde güvenilirliğini kaybeder.

SONUÇLARI DEĞERLENDİRMEK



Çeşitlilik lider veya liderleri, yürütülen sürecin olası etkileri ve sonuçları konusunda endişe duymalı ve strateji veya uygulama planı her gözden geçirildiğinde kendilerine üç temel soru sormalı:

1. Uygulama planlarında belirlenen görevler ne ölçüde tamamlandı?
2. Tamamlanan görevler stratejik öncelikleri karşılıyor mu?
3. Çeşitlilik vizyonuna ulaşmak için belirlenen stratejik öncelikler, değişen koşullar neticesinde halen geçerli mi?

İzleme sürecinin ilk zamanlarında liderin sorulara yeterli cevaplar almasını sağlayacak bilgi olmayabilir. Böyle bir durumda kurumun raydan çıkmaması için liderin görevi, yukarıdaki üç sorunun yanıtlanmasını sağlayacak süreçleri devreye sokmak olacaktır.

ÇEŞİTLİLİKTE LİDERLİK

DÜZENLİ OLARAK GERİBİLDİRİM SAĞLAMAK



Kendileri haberdar olmak istemese de yönetim kurulu ve/veya üst yönetim ekibine çeşitlilik gündeminde neler olup bittiği konusunda güncel bilgi sağlanmalıdır!Liderler kendilerine sorulmasını beklemeden yılda en az iki kez ve ideal olarak üç ayda bir resmi geribildirimde bulunmalıdır.

Liderler ayrıca "iş" gündemi ile çeşitlilik vizyonu ve stratejisi arasındaki bağlantıyı belirleme ve vurgulama fırsatlarını da kullanmalıdır.

Yönetim kurulunun çeşitlilik gündemi hakkındaki düşünceleri, yönetim kurulunun bağlılık seviyesi ve endişeleri konusunda hiçbir şüpheye düşmemesi gereken çeşitlilik stratejisi düzenli olarak bildirilmelidir. Liderler yönetim kurulunun olduğundan daha kararlı görünmesini sağlamak ya da yönetim kurulunun süreçte daha fazla ilerleme kaydedildiğini düşünmesini sağlamak üzere "yumuşatma" yapmamalıdır.





EKİBİNİZ/BÖLÜMÜNÜZ İÇİN

FAYDALI İPUÇLARI

- Ekibinizin her üyesini her ay (ne kadar kısa olursa olsun) "kişisel bir toplantıda" özellikle takdir edin
- "Toplantı" sırasında, öğrenme, katkıda bulunma ve gelişme kapasitesine sahip olduğuna ve yüksek performans sergileyen bir çalışan olduğuna inandığınızı bildirin
- Personelinizin bilgi, beceri ve ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olun ve bunları diğer meslektaşlarıyla paylaşmaları için kendilerini teşvik edin
- Ekibinizde çeşitliliği ve üyelerin birbirlerine karşı tutumlarını izleyin ve farklılıklardan aktif olarak faydalanmaya çalışın
- Tüm ekip üyelerinize, özellikle de diğer iş arkadaşları tarafından dinlenmediğini düşündüklerinize karşı aktif bir dinleyici olun
- Dikkatli bir iletişimci olun; birinden yapmasını istediğiniz şeyin beklentileriniz doğrultusunda anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol edin
- Geribildirim isteyin (ve bekleyin) ve karşılığında gereken davranış değişikliğini gösterin
- Ekibinizi herkesin önünde övün ve onlara özel olarak yapıcı eleştirilerde bulunun (eleştirinin yapıcı olması amaçlanmıyorsa, mümkünse hiç yapmayın)
- Çalışanlarınıza yukarıda sayılanların tümünü yapmaları için koçluk yapın, destek verin, teşvikte bulunun ve bunları yaptıkları için onları takdir edip ödüllendirin



SORUNLARLA İLGİLENMEK



KARARLILIK GÖSTERMEK

Çeşitlilik ve eşitlik konusunda sorunlar ve endişeler ortaya çıktığında, tüm çalışanların, özellikle de bir şikâyeti olan çalışanların, kurumun çeşitlilik vizyonuna ulaşmak için elinden geleni yapacağı konusundaki kararlılığını anlayıp dikkate alması önem taşır.

Bu bakımdan alınan kurul kararlarının, ayrılması öngörülen kaynakların, alınan önlemlerin, ilerleme raporlarının vb. kurumla paylaşılması yardımcı olabilir. Yine de yönetimin kararlılığının bunlara gerek duyulmadan "kendi söylediklerini kendileri de yaptığı" için çalışanlarca kendiliğinden algılanması çok daha uygun olur.

Bir şikâyeti dinlerken iki konu önem taşır:



- İlk olarak, dinlemeye hazır olduğunuzu gösterin–bilinçli olarak telefonunuzu yönlendirin, bilgisayarın sesini kısın, masanın arkasında değil karşılıklı oturun vb.
- İkinci olarak, şikâyeti veya endişeyi ciddiye aldığınızı ve bununla acil olarak ilgileneceğinizi net bir şekilde ortaya koyun

SEÇENEKLERİ DEĞERLENDİRMEK



Endişe edilen konular ayrımcılıkla mücadele mevzuatına aykırı olmadığı gibi kurum kurallarına/politikalarına da aykırı olmayabilir. Bununla birlikte algılandığı şekliyle (tanım gereği) dışlayıcı olacaklardır (ki bu şekilde algılanıyorsa da öyledirler) kasıt bu olmasa bile...

Bu nedenle, şikâyetçiyi seçenekler hakkında bir sohbete dahil etmek önemli olacaktır. Çeşitlilik ve eşitlik sorunları ortaya çıktığında, alınabilecek çok fazla eylem vardır. Olası eylemler ve bunların olası sonuçları hakkında konuşmak (şikâyetçiyi de fikirlerini paylaşmaya teşvik ederken) ortaya koyduğunuz nihai tavsiye karşısında şikâyetçinin bir tereddüt yaşanamamasını sağlamak için yapılması gereken önemli bir görüşmedir.

Tartışılan farklı seçenekler üzerinde (her birini listeleyerek) değerlendirme yapacağınızı şikâyetçiye bildirerek konuşmayı sonlandırın. İlgili meslektaşlarınıza danışın ve (belirtilen) günde kendilerine geri dönün. Kurum kültürüne bağlı olarak bu üç iş gününden fazla olmamalıdır, aksi takdirde bunu acil bir mesele olarak ele alma taahhüdünüz yersiz bulunacaktır.

SORUNLARLA İLGİLENMEK

İLETİŞİM KURUN VE HAREKETE GEÇİN



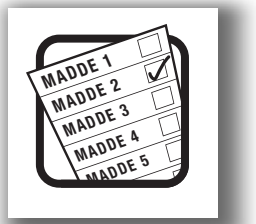
Kararlaştırılan tarihte veya öncesinde tavsiyenizi paylaşmak için "şikâyetçi" ile görüşün. Sadece bir "duyuru" için değil bir görüşme için de yeterli zamanı ayırdığınızdan emin olun.

İdeal olarak önerdiğiniz yaklaşım tartışılan seçeneklerden biri olacak ve şikâyetçinin düşüncelerinizi ve sonraki hareketlerinizi etkilemesi için alan sağlayacaktır.

Toplantının sonunda şikâyetçi önerdiğiniz yaklaşımı tam olarak anladığından emin olsun; kendisi de olası sonuçlar/etkileri tam olarak anlamış olduğunuzdan emin olsun.Toplantının hemen sonrasında da ortak anlayışınızı teyit eden bir e-posta veya not gönderin.

Harekete geçin ve yapacağınızı söylediğiniz şeyi yapın!





ÇEŞİTLİLİK KONTROL LİSTESİ

ÇEŞİTLİLİK KONTROL LİSTESİ

KONUYA ODAKLANILMASI



Çeşitlilik gündemine odaklanmak, şu anlama geliyor:

- Çeşitliliğe tepe yönetim tarafından değer verilmesi
- Vizyonun ortaya konulması
- Farkındalık eğitimi
- Her düzeyde destek almak
- Karar alma gruplarında çeşitliliğin geliştirilmesi
- Çeşitliliğin ücret politikalarına yansıtılması
- Sosyal ağlar ve destek gruplarına katılımın teşvik edilmesi
- Etkili fırsat eşitliği politikaları
- İzleme ve değerlendirme

ÇEŞİTLİLİK KONTROL LİSTESİ



ÇEŞİTLİLİĞE ÜST YÖNETİMDE DEĞER VERİLMESİ

Kurumdaki en üst organ çeşitlilik vizyonu konusunda ne ölçüde sorumluluk alıyor?

Kurumun açık ve erişilebilir olduğunu, hizmet verdiği pazarlar/topluluklar açısından çeşitliliği yansıtmaya istekli olduğunu ve bu konuda elinden gelen tüm gayreti göstermeye çalıştığını yönetim nasıl ortaya koyuyor?

Kişisel çeşitlilik hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması konusunda "patron" çalışanlardan nasıl hesap soruyor?

Strateji/iş planlama sürecinde çeşitlilik vizyonu ve öncelikleri ne derecede yer alıyor?

ÇEŞİTLİLİK KONTROL LİSTESİ

VİZYONUN ORTAYA KONULMASI



Yönetim Kurulu üyeleri ve diğer üst düzey personel çeşitlilik vizyonunu ne şekilde ve nerelerde ifade ediyor?

Çeşitlilik vizyonu kurumun iş hedeflerine ve önceliklerine nasıl yansıyor?

Çeşitlilik vizyonu ve stratejisi ile vizyonun yerine getirilmesinde herkese görev düştüğünün tüm personelce anlaşılması bakımından, iletişim planı ne ölçüde etkili?

ÇEŞİTLİLİK KONTROL LİSTESİ

FARKINDALIK EĞİTİMİ



Eşitlik mevzuatı konusunda güncel kalmalarını sağlayacak bilgi ve/veya programlara çalışanların ne ölçüde erişimi var?

Çalışanları çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili konular hakkında bilgilendirmek ve eğitmek için tasarlanmış özel eğitim ve gelişim programları/süreçleri ne ölçüde etkili?

Tüm bu eğitim ve gelişim programları, kurumun çeşitlilik ve eşitlik isteğini ne ölçüde yansıtıyor?

ÇEŞİTLİLİK KONTROL LİSTESİ

HER DÜZEYDE DESTEK ALINMASI



1'den 10'a kadar bir ölçekte (10 en yüksek olmak üzere) tüm çalışanların çeşitlilik vizyonuna ne kadar bağlı olduğu ve katılımlarını artırmak için neler yapılacağının belirlenmesi.

Yönetim kurulu/tepe yönetim

Üst düzey yöneticiler

Orta düzey yöneticiler/uzmanlar

İlk kademe yöneticiler/amirler

İşçiler/saha personeli

ÇEŞİTLİLİK KONTROL LİSTESİ



KARAR ALMA GRUPLARINDA ÇEŞİTLİLİĞİN ARTIRILMASI

Kararlar bir kişiden ziyade bir grup tarafından alındığında veya bir grupla ilgili olduğunda dahi, çoğu kurum karar alma ve hiyerarşinin ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğu esasına göre çalışır.

Özellikle bir kurum belli grupların yeterli düzeyde "temsil edilmediğinin" farkında olduğunda durum böyle değişir. Karar verme sürecini hesap verebilirlik sürecinden ayırmaya karar vermek, kurumlar için son derece rahatlatıcı olabilir.

Çalışanların geçmişleri, deneyimleri, becerileri ve yeteneklerinin çeşitliliğini yansıtan karar verme grupları oluşturmak, muhtemelen birçok kurumda yenilikçi potansiyeli ciddi şekilde artıracaktır. Hesap verebilirlik süreci aynı kalacak ve hiyerarşi yine de "suçu yüklenmek" zorunda kalacak ve kurumun iyi yönetişiminden sorumlu tutulacaktır.

Çalışmalarınızın hangi alanlarında karar alma ekibinde çeşitliliğini artırabilirsiniz?



ÇEŞİTLİLİK HEDEFLERİNİN ÜCRET POLİTİKALARINA YANSITILMASI

Kurumun çeşitlilik vizyonuna bağlılığı ücret politikaları ile daha iyi nasıl ortaya konulabilir?

ÇEŞİTLİLİK KONTROL LİSTESİ



AĞLAR VE DESTEK GRUPLARININ TEŞVİK EDİLMESİ

Destek gruplarını ve çalışan ağlarını nasıl destekleyebilir, teşvikte bulunabilir ve sürece dahil edebiliriz?

Daha geniş çeşitlilik vizyonumuz ve stratejimizi daha iyi anlamaları için ne yapabiliriz?

Diğer ağların rollerini ve önemlerini daha iyi anlamaları için ne yapabiliriz?

Stratejimizi geliştirirken ve çeşitlilik vizyonumuza yönlendirecek uygulama planları oluştururken, onları bu sürece nasıl daha çok dahil edebiliriz?

ÇEŞİTLİLİK KONTROL LİSTESİ

ETKİLİ FIRSAT EŞİTLİĞİ POLİTİKALARI



Fırsat eşitliği politikalarımızın etkinliğini hangi kriterlere göre ölçüyoruz?

Bu politikaların kurumun günlük faaliyetleri üzerinde ne ölçüde etkisi oluyor?

Kurum politikalarının mevzuat değişiklikleriyle güncel ve uyumlu olmasını nasıl sağlarız?

ÇEŞİTLİLİK KONTROL LİSTESİ

İZLEME VE DEĞERLENDİRME



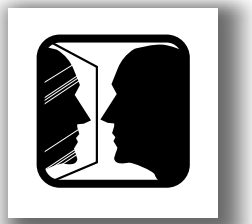
Kurumla ilgili çeşitlilik konularında veri toplama, analiz ve uygulama sistemimiz ne ölçüde yeterli?

Kurumdaki veri toplama süreçlerini ne sıklıkla gözden geçirip yapılması gerekenleri belirliyoruz?

Çeşitlilik stratejisinin etkinliğini nasıl değerlendiriyoruz?

NOTLAR





ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK HEDEFLERİNİN KİŞİSEL OLARAK BELİRLENMESİ

ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK HEDEFLERİNİN KİŞİSEL OLARAK BELİRLENMESİ



KENDİNİ SORGULAMA

Çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında uygun amaçlar ve anlamlı kişisel hedefler belirlenmesi için bir yöntem de, odaklanmış bir kendini sorgulama sürecine girmektir. Aşağıdaki sorular açık ve özel kişisel hedefler belirlemeniz ve kurumunuzun çeşitlilik ve eşitlik konusunda gerçekleştirdiği faaliyetleri daha da ileriye götürmenizi sağlamak için oluşturulmuştur.

Kalbi olanlar için uyarı:
Bu soruları zor ve/veya utanç verici bulabilirsiniz!



ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK HEDEFLERİNİN KİŞİSEL OLARAK BELİRLENMESİ



KENDİNİ SORGULAMA

1. Kurumumun çeşitlilik ve kapsayıcılık hedefleri hakkında neler biliyorum? (işe alma, işte tutma veya terfi kriterlerinin dışında.)

2. Temel görevlerimi yürütürken gösterdiğim yaklaşım, çeşitlilik ve kapsayıcılık hedefleri açısından kurumumu hangi alanlarda ilerletiyor?

ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK HEDEFLERİNİN KİŞİSEL OLARAK BELİRLENMESİ



KENDİNİ SORGULAMA

3. Çeşitlilik ve kapsayıcılık hakkındaki görüşlerim, çalıştığım kurumun çeşitlilik ve eşitlik politikası/öncelikleri ile ne ölçüde uyum gösteriyor?

4. Çeşitlilik ve kapsayıcılık hakkındaki görüşlerim, çalışma arkadaşlarımın görüşleriyle ne ölçüde uyum gösteriyor?

ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK HEDEFLERİNİN KİŞİSEL OLARAK BELİRLENMESİ



KENDİNİ SORGULAMA

5. Çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki, bilgi, birikim veya becerilerimi hangi alanlarda, eğer varsa, artırmam veya geliştirmem gerekiyor?

Yukarıdaki beş soruya verdiğim cevaplar göz önüne alındığında:

6. Çalıştığım kurumun personel çeşitliliğinden azami değer elde etmesini sağlamak ve/veya müşterilere, kullanıcılara ve paydaşlara sağladığı hizmetin ve desteğin kalitesini artırmak için hangi alan veya sorunları göz önünde bulundurmalıyım?

ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK HEDEFLERİNİN KİŞİSEL OLARAK BELİRLENMESİ



KENDİNİ SORGULAMA

7. Altıncı soruda belirlenen konuların herhangi birinde ilerleme kaydetmek için hangi **özel** hedefleri **belirleyebilirim**?

8. Yedinci soruda verdiğim cevabı göz önünde bulundurduğumda, önümüzdeki 12 ay için hedeflerim **neler olacak**?

ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK HEDEFLERİNİN KİŞİSEL OLARAK BELİRLENMESİ



KENDİNİ SORGULAMA

9. Hedeflerime ulaşmak için ilerlerken yarın yapacağım şey ne olabilir?



KAYNAKLAR

Equality Commission for Northern Ireland (Kuzey İrlanda Eşitlik Komisyonu)
Equality House, 7-9 Shaftsbury Square, Belfast, BT2 7DP

Equality and Human Rights Commission (Eşitlik ve İnsan Hakları Komisyonu)
3 More London, Riverside, Tooley Street, SE1 2RG.

Tel: 020 3117 0235 Faks: 01925 884 275
info@equalityhumanrights.com www.equalityhumanrights.com

OKUMA ÖNERİLERİ

From Diversity to Unity Mary E. Casey and Geraldine M. Bown, iUniverse.

Managing the Workforce 2000 David Jamieson and Julie Omara, Jossey-Bass

The Diversity Training Handbook Phil Clements and John Jones, Kogan Page

Cross-cultural Business Pocketbook John Mattock, Management Pocketbooks

Developing People Pocketbook Ian Fleming, Management Pocketbooks

Yazar Hakkında



Linbert Spencer

Linbert Spencer, çeşitlilik ve eşitlik, liderlik, performans yönetimi ve kişisel etkinlik konularında uzmanlaşmış uluslararası bir danışman, eğitmen ve koçtur. Çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda önde gelen bir yetkili olarak, 1990'da kendi danışmanlık şirketini kurmadan önce, önemli birçok kamu ve sosyal yardım kuruluşunda görev yaptı.

Müşterileri arasında çok uluslu üretim ve hizmet şirketleri, aralarında Dışişleri Bakanlığının da bulunduğu büyük kamu kurumları ve emniyet teşkilatları yer almaktadır.

Linbert aynı zamanda bir konuşmacıdır. Birçok üst düzey yönetici ve kıdemli çalışana koçluk yapmış, yönetim kurulu ve üst düzey yönetici seviyesinde eğitim etkinlikleri düzenlemiş ve çeşitli kişisel etkinlik ve kariyer geliştirme programları tasarlamıştır. İngiltere Ulusal Eğitim Ödülü alan danışmanlık çalışmaları ile küresel kuruluşlar için dünya çapında eğitim ve gelişim programlarına destek sağlamaktadır.

Linbert etnik azınlık lisans öğrencilerini yönetim rollerine hazırlayan ulusal bir sosyal kuruluş olan Windsor Bursunun kurucu ortağıdır. Dışişleri Bakanlığı Diversity Strategy Board (Çeşitlilik Strateji Kurulu), Savunma Bakanlığına bağlı Defence Business Learning Advisory Board (Savunma Sektörü Eğitimi Danışma Kurulu), Churches Commission for Racial Justice (Irk Adaleti için Kiliseler Komisyonu), Boards of Youth at Risk (Risk Altındaki Gençlik Kurulu) ve Salvation Army Housing Association (Selâmet Ordusu Konut Edindirme Birliği) dahil olmak üzere çeşitli kuruluşlarda görev yapmaktadır.

İletişim

Linbert Spencer Consultancy, 3 Abbey Square, Turvey, Bedfordshire, MK43 8DJ
E-mail: linbertspencer@hotmail.com İnternet sitesi: www.linbertspencer.com