

KAPSAYICI LİDERLİK

Öğretim Görevlisi Gönül GÜL EKŞİ

Çankırı Karatekin Üniversitesi Meslek Yüksekokulu
Yönetim ve Organizasyon Bölümü İşletme Yönetimi Programı

gonulguleksi@karatekin.edu.tr

Orcid: 0000-0002-7757-0437

ÖZET

Lider, en basit tanımıyla, insanları yönlendiren, onları harekete geçirebilen ve motive eden kişiler olarak tanımlanmaktadır. Lider ile yönetici kavramının çoğu zaman birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Liderlik genellikle kişisel özelliklerle alakalıyken, yöneticilik bulunulan pozisyonla ilgilidir. Lider insanları yönlendirirken, yönetici yönetir. Lider örgütte herhangi bir pozisyonda bulunan herhangi bir kişi olabilirken, yönetici örgütün belli hiyerarşik kademelerinde yer alan kişilerdir. Liderleri diğer insanlardan farklı kılan ve birçok kişi arasından ayrılarak lider olmasını sağlayan birtakım özelliklerinin bulunduğu varsayılmaktadır. Bu özelliklerle ilgili birçok farklı ve benzer görüş olmasına rağmen genellikle öne çıkan lider özelliklerinin; dürüstlük, doğruluk, motive edici olma, girişkenlik ve iletişime açık olma, özgüven yüksekliği ve istikrarlı olma gibi davranışlar olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde çalışanları yönlendirecek ve onları amaçlara ulaşma noktasında bir araya getirecek liderlere duyulan gereksinim günden güne artmaktadır. Bazıları liderliğin doğuştan geldiğini ifade ederken, bir grup araştırmacı lider olarak doğulmadığını, liderliğin öğrenilebileceğini ve zaman içinde gelişebileceğini iddia etmektedir. Örgütlerde liderlerin varlığı, çalışanların motivasyonunda, daha yüksek performansla çalışmalarında ve işe/örgüte olan bağlılıklarının artmasında etkili olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde bireyleri destekleyen ve onlara yol gösteren liderlere gereksinim duyulmaktadır. Emir ve talimatlarla çalışanlara iş yaptırarak amaçlara ulaşmaya çalışmak önemli değildir. Önemli olan, istek ve yüksek motivasyonla iş yaptırmak ve bir araya gelmektir. İşte liderler bu noktada önemli hale gelmektedir. Liderlik türlerinden olan kapsayıcı liderlik ise, klişelerden kaynaklanan önyargılara göre hareket etmek yerine, insanlara ve gruplara kendilerine özgü niteliklere göre adil bir şekilde davranmakla ilgilidir. Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak kapsayıcı liderliğin, kurumlarda çok sesliliği, farklılığı, çok yönlülüğü ve üretkenliği desteklediği söylenebilir. Grup üyelerinin aidiyet ihtiyacını karşılayan kapsayıcı liderlik davranışları arasında grup üyelerini desteklemek, adaleti ve eşitliği sağlamak ve karar vermeyi paylaşmayı da içermektedir.

Anahtar sözcükler: Liderlik, yöneticilik, kapsayıcı liderlik

ABSTRACT

In the simplest definition, a leader is defined as someone who directs, motivates and motivates people. It is seen that the concept of leader and manager is often confused with each other. Leadership is usually about personal characteristics, while management is about the

position. While the leader directs the people, the manager manages. While the leader can be any person in any position in the organization, the manager is the people in certain hierarchical levels of the organization. It is assumed that leaders have some characteristics that make them different from other people and make them a leader by distinguishing them from among many people. Although there are many different and similar views on these characteristics, the most prominent leader characteristics are; honesty, truthfulness, being motivating, assertiveness and being open to communication, high self-confidence and being stable. The need for leaders who will guide the employees in organizations and bring them together to reach the goals is increasing day by day. While some state that leadership is innate, a group of researchers claim that it is not born as a leader, that leadership can be learned and developed over time. Presence of leaders in organizations is effective in motivation of employees, working with higher performance and increasing their commitment to work/organization. For this reason, there is a need for leaders who support and guide individuals in organizations. It is not important to try to reach the goals by having the employees do work with orders and instructions. The important thing is to get work done and come together with desire and high motivation. This is where leaders become important. Inclusive leadership, which is a type of leadership, is about treating people and groups fairly according to their unique qualities, rather than acting according to prejudices arising from stereotypes. Based on all these explanations, it can be said that inclusive leadership supports polyphony, diversity, versatility and productivity in institutions. Inclusive leadership behaviors that meet group members' need for belonging include supporting group members, ensuring justice and equality, and sharing decision making.

Keywords: Leadership, management, inclusive leadership

GİRİŞ

Liderlik, aslında geçmişten günümüze kadar gelmiş olan ve gerek iş hayatında gerekse günlük özel hayatımızda oldukça fazla kullanılan bir kavramdır. Yönetim bilimi literatürüne bakıldığında, günümüzde liderlik konusu üzerine yapılan çalışmaların daha popüler olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü örgütlerde yöneticilik vasfı yanı sıra liderlik vasfının da olması, örgütün hedeflerine ulaşmasında çok önemli bir unsur haline gelmiştir.

Liderlik kavramı ile ilgili olarak literatürdeki çalışmalar tarandığında, karşımıza farklı liderlik türleri çıkmaktadır. Bu yönüyle şunu söylemek mümkündür; örgütler için geçmişten bugüne çok önemli bir kavram olan liderliğin farklı türleri mevcuttur. Bu çalışmada günümüzde adı üzerinde daha kapsamlı bir liderlik tarzı olan kapsayıcı liderlik konusu ele alınmıştır. Kapsayıcı liderlik, örgütlerde liderlik vasfının yanı sıra örgüt çalışanlarının performansını ve dolayısıyla da örgütün performansını artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunan liderlik türüdür. Bu noktada çalışanların performansı arttığında, örgüt yapısı içinde daha verimli ve etkili çalıştıkları, dolayısıyla da örgütün de başarısının ve verimliliğinin arttığını söylemek mümkündür. Örgütlerde, çalışanlara verilen değer ve önemin artması onların daha fazla teşvik edilmesine, verimliliklerinin artmasına ve sonuç olarak da örgüt verimliliğinde artışlara neden olacaktır. Bu yönüyle kapsayıcı liderlik konusu, günümüzde önemli bir konu haline

gelmiştir. Bu çalışmada öncelikle liderlik ve kapsayıcı liderlik kavramları ele alınmış ve sonrasında kapsayıcı liderlik konusu detaylı olarak incelenmiştir.

1. LİDERLİK VE KAPSAYICI LİDERLİK KAVRAMI

1.1.Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, yönetim literatüründe geçmişten günümüze gelen önemli bir kavramdır. Liderlik kavramının ortaya çıkışı 14. yüzyıla kadar dayanmaktadır. Ancak, liderlik kavramının kullanılması 19. yüzyıl başlarında İngiltere’de siyasi otoritenin etkileriyle ilgili çalışmalarda ilk olarak kullanılmıştır. Dolayısıyla liderlik, 14. yüzyılda ilk olarak ortaya çıkmış ve 19. yüzyılın, başlarından günümüze kadar yönetim literatüründe kullanılan ve üzerinde fazlaca çalışılan önemli bir konu olmuştur (Akbaba & Erenler, 2008).

Liderlik konusunda yapılmış çok sayıda çalışma olmasına rağmen, kavramsal olarak ortak bir tanımlama bulunmamaktadır. Bu yönüyle liderlik kavramı ile ilgili literatürde yapılan çalışmalarda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Yani bu konuda çalışmalar yapan araştırmacıların üzerinde uzlaştığı ortak bir tanımlama yoktur (Bakan, 2009) Ancak yapılmış olan tanımlamaların ortak noktasına bakıldığında; liderlerin, kişileri belli amaç ya da amaçlar doğrultusunda etrafında toplayan, bu hedefle kişileri harekete geçirebilme yeteneğine sahip olan kişiler olarak tanımlanması mümkündür.

Geçmişten bugüne yaşanan gelişim sürecinde yaşanan her türlü ekonomik, siyasi ve askeri olaylar elbette ki liderlik kavramı ile yapılmış tanımlamalara da yansımıştır (Akyan, 2002). Liderlik, aslında özetle bir ilişki topluluğudur. Bu nedenle liderlik ile ilgili tanımlama ya da açıklama yapılırken, bu ilişki topluluğu içindeki kişilerin de gerek kişisel özelliklerini gerekse deneyimlerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Liderlerin bu ilişki topluluğu içerisindeki kişilerle olan ilişkileri, liderin etkileyebildiği çevrenin yapısı ve şekli de önemlidir. Bu bağlamda, liderlik kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımlamalardaki dört önemli husustan bahsedilebilir. Bunlar; liderlerin sahip oldukları özellikler, liderlerin bu özellikleri ile etkileyebildiği çevresiyle olan etkileşim gücü, liderlerin etkilediği çevrenin özellikleri ve son olarak da liderlerin kendisinin de üyesi olduğu topluluğun ortak hedefleridir (Yılmaz, 2014).

Literatürde yapılmış olan çalışmalardaki liderlik tanımlarında, liderlik kavramının temelinde bir kişinin başka kişi ya da kişileri etkileyebilme gücünün olduğu görülmektedir. Yani bu noktada, liderlerin başka kişi ya da kişileri nasıl etkilediği, bu etkileme sürecinde nasıl davrandığı, hangi yöntemleri kullandığı ve sahip olduğu güç kaynakları üzerinde durulması gereken konulardır. Zaten liderlik konusunda yapılmış olan çalışmaların odak noktaları da bu önemli konular olmuştur.

Bir kişinin lider olması, aslında o kişinin örgüt içinde üst kademede görevli olan bir yönetici olması ya da resmi görevlere sahip olması zorunluluğunu getirmez. Çünkü liderlik, örgütlerde farklı düzeylerde ve kademelerde ortaya çıkabilen bir süreçtir. Ayrıca liderler, yöneticilik vasfına sahip olsun ya da olmasın belli bir grubu peşinden sürükleyebilen ve belirledikleri amaçlar doğrultusunda peşinden sürüklediği grupları hedefe yönlendirebilme yeteneğine sahip

olan kişilerdir (Şimşek, 2006). Bu noktada her yönetici lider midir, ya da her lider yönetici midir soruları karşımıza çıkmaktadır. Liderlik ile ilgili literatürde yapılmış olan çalışmaların birçoğu da bu sorulara yanıt aramışlardır. Ancak şunu söylemek mümkün olacaktır; yöneticiler örgütlerde yönetim sürecinde sorumluluk üstelenen, belli kurallara göre hareket edebilen ve yaptıkları her faaliyetin denetime tabi olduğu, yöneticilik konusunda görev ve yetkileri olan kişilerdir. Liderler ise çevresindeki kişi ya da kişileri etkilemek suretiyle etrafına toplayan, belli bir amaca yönlendirebilen ve rehberlik yapabilen kişilerdir. Bu bağlamda yöneticilerin yönetim süreciyle ilgili liderlerin ise kişileri harekete geçirmek ve belirledikleri amaçlar doğrultusunda yönlendirmekle ilgili konularda etkili olduğu söylenebilir (Çağlar, 2004).

Liderler ile yöneticiler arasındaki farklar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

“Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar”

LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

YÖNETİCİ	LİDER
Yöneticilik, bir kariyer uygulamasıdır (alt kademe, orta kademe, üst kademe yöneticisi)	Liderlik, bir kariyer uygulaması değildir. O özellik sizde varsa, kademelere ihtiyacınız yoktur.
Yöneticilik için bir organizasyona ihtiyaç vardır.	Liderlik hayatın her tarafında gerçekleşir.
Yöneticilik, işi doğru yapandır. Tanımlanmış hedeflere belirlenen kurallarla en etkin ve verimli bir şekilde ulaşmaya çalışır.	Lider, doğru işi yapandır. Yaratıcıdır, değiştiricidir, kuralları koyandır.
Yöneticinin insanları etkileme gücü, bulunduğu makamdır. Ast yöneticinin emrine uymazsa, kanuni yaptırımlarla karşılaşır (uyma davranışı).	Liderin insanları etkileme gücü, kişisel özellikleri, davranışları, verdiği güven ve ilhamdır (benimseme davranışı).
Yönetici tanımlanmış hedeflere ulaşmak için hesap-kitap, teknik, istatistik, prosedürler yani bilimsel metodlar kullanır.	Liderlik ise, insanları etkileyebilmek için bilimsel metodları kullanmaz. Lider, davranışlarıyla, verdiği güvenle insanları etkiler. Bu bir sanattır.
Yöneticilik, sonradan öğrenilebilir. Eğitim alınarak yönetici olunabilir.	Liderlik, doğuştan gelir. Eğitim alınarak lider olunmaz, fakat liderlik özellikleri geliştirilebilir.

“Kaynak: Çırpan, 1999: 125”

Liderler güçlerini kendi kişisel özelliklerinden alırken, yöneticiler yönetici olmaları nedeniyle sahip oldukları yetkileri kullanırlar. Yöneticiler örgütlerde temel amaç olan mal ve hizmet üretiminde gerekli olan tüm kaynakların bir araya getirilmesi ve kullanılmasını organize ederken; liderler hitap ettikleri kişileri belirledikleri amaç ya da amaçlara ulaşmak için yönlendirirler. Yani yöneticiler örgütteki yöneticilik makamı vasfıyla elde ettikleri hak ve yetki ile hareket ederler, liderler ise kişileri etkileme ve yönlendirme gücüyle davranırlar (Durmuş, 2001). Anlaşılacağı üzere, yöneticilik ile liderlik farklı niteliklere sahip olan yapılardır. Ancak günümüzde, yoğun teknolojik gelişmeler ve rekabet şartlarında ayakta

durabilmek için örgütlerde daha başarılı ve etkili faaliyetlerde bulunmak zorunlu hale gelmiştir. Sonuç olarak da örgütler artık sadece sonuca yönelmiş olan yöneticilerle değil örgütün ve örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate alan ve bu doğrultuda örgüt içi yapılandırmaya giden lider vasıflı yöneticilerle çalışmak istemektedir (Çağlar, 2004).

1.2.Liderlik Teorileri

Yönetim yazını tarandığında liderlik teorilerinin aşağıda sıralanmış olan dört ana başlıkta toplandığı görülmektedir (Yeşil, 2016):

- Özellikler teorisi (1940 öncesi)
- Davranışsal teoriler (1940–1960 yılları arası)
- Durumsallık teorileri (1960-1980)
- Yeni liderlik teorileri (1980'lerden günümüze kadar olan dönem)
 - **Özellikler Teorisi:** Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen teoridir. Bu teorinin temeli; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından farklı olarak bazı fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları yaklaşımıdır. Buna göre, liderin taşıması gereken özellikler aşağıdaki gibidir:
 1. Fiziksel özellikler (Enerjik ve aktif olmak)
 2. Zekâ ve yetenek (Yargılama kabiliyeti, bilgi sahibi olmak, akılcı konuşabilmek)
 3. Kişilik (Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış)
 4. İş ile ilgili özellikler (Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma)
 5. Sosyal özellikler (İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet sahibi olabilmek.)
 - **Davranışsal Teoriler:** Liderlerin belirgin olarak aynı özellikleri göstermediğinin anlaşılması üzerine, 1940'ların ortalarından itibaren dikkatler liderlerin davranışlarındaki niteliklere çevrilmiştir. Davranışsal liderlik teorisi, özellikler teorisinin çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştirilen bir teoridir. Bu teoride liderin özellikleri yerine liderlik yaptığı grup üyelerine, yani izleyicilerine karşı gösterdiği davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışları liderlik etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir. Bu doğrultuda, davranışsal teorisinin amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve “bir lider, etkin bir lider olabilmek için ne yapmalıdır?” sorusuna cevap aramaktır. Bu yaklaşımın ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur.

- **Durumsallık Teorileri:** Durumsallık teorisinde, her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının olmadığı fikri savunulmaktadır. Yani; liderlerin etkinliği ve davranışları içinde bulunulan durumlara göre olarak değişmektedir (Naktiyok, 2009, s.23). Dolayısıyla bu teoride, liderin kendisinde var olan yeteneklerinin dışında, gerek iç gerekse dış çevre koşullarına uyum kabiliyetiyle bu yeteneklerini birleştirebildiğinde etkili bir lider olacağı belirtilmektedir. (Dikmen, 2012, s.59).
- **Yeni Liderlik Teorileri (Postmodern Teoriler):** Küresel rekabetin beraberinde getirdiği çevresel, örgütsel ve bireysel boyutlardaki değişimler liderlik konusuna bakışı da etkilemiş ve daha çağdaş bir bakış açısıyla yeni liderlik teorilerini ortaya çıkartmıştır. Postmodern liderlik teorileri; Karizmatik Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik, Vizyoner Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik Teorileridir.

1.3.Kapsayıcı Liderlik Kavramı

Günümüzde örgütler çok hızla değişmekte ve dolayısıyla gerçekleşen tüm yeniliklere açık olmak zorundadır. Örgütlerin farklı coğrafyalardan ve bu nedenle farklı demografik özelliklere sahip olan çalışanlardan oluşması, örgüt yönetiminde yetersizliklere sebep olmaktadır. Bu noktada örgütlerde kapsayıcı liderlik kavramının ortaya çıkması ve gelişmesi olağan bir durum haline gelmiştir. Kapsayıcılık aslında bireysel olarak kişinin duygusal zekâ yetkinliklerini doğru olarak ve yerinde kullanmasıyla başlamaktadır. Yani liderin, örgüt yapısı içindeki farklı demografik ve kişisel özelliklere sahip olan çalışanları, aynı amaç doğrultusunda yönlendirmesi ve onların sahip oldukları farklılıkları avantaja çevirerek hedefe ulaşılması bakımından kapsayıcılık niteliği önem taşımaktadır. Kapsayıcı liderler, örgüt çalışanlarını farklılıklardan oluşan bir ekip olarak düşünerek, onların farklı yetenek ve tecrübelerinden aktif şekilde ve en iyi biçimde faydalanmasını bilen liderlerdir. Kapsayıcı liderlik, farklı niteliklere sahip olan kişilerin aynı kurumsal ve bireysel hedeflere birlik olarak ekip halinde odaklanılmasını sağlayan yeni nesil liderlik türüdür.

Kapsayıcı liderlik kavramı, yönetim literatüründe ilk defa 2006 yılında Nembhard ve Edmondson tarafından yapılmış bir çalışma ile ortaya çıkmıştır. Kapsayıcı liderler, örgüt içindeki diğer üyelerin düşüncelerine ve bakış açılarına önem verirler ve bu üyeleri örgütle ilgili karar alma süreçlerine dâhil ederler. Bu liderler her türlü yeniliklere ve düşüncelere açıktır. Ayrıca örgüt içinde yeni metotları denemekte tereddüt etmeyen ve her hangi bir sorun olduğunda kendisine çok kolay ulaşılabilen liderlerdir (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010). Kapsayıcı liderler, örgütlerde ekip çalışmasını motive eden, ekip içinde örgüt çalışanları ile her türlü bilgi ve veriyi paylaşan, karar alma sürecinde ise çalışanları da bu sürece dâhil eden liderler olması nedeniyle bir katılımcı liderlik türü olarak ifade edilmektedir (Baş, 2022).

2. KAPSAYICI LİDERLİK

Kapsayıcı liderlik, daha uzun bir geçmişe ve donanıma sahip olan lider vasfındaki kişileri ifade eden geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu liderlik sadece bir liderlik tarzı olmamakla birlikte aynı zamanda tüm çalışanlarını ve çevresini kapsayan bir liderlik türüdür. Kapsayıcı liderler, kendi örgütü içindeki çalışanlara her konuda destek sağlayan ve onların gözünde güvenilirliği yüksek olan liderlerdir.

Kapsayıcı liderler, kendi çevresindeki yani ekibindeki kişiler arasındaki farklılıklara saygı duyarak, onların düşüncelerini önemser ve onlardan gelecek farklı önerilere her zaman açıktır. Bu yönüyle de örgüt içinde önemli doğru kararların alınması süreci daha kolay olacaktır ve böylece de örgütün hedeflerine ulaşması daha sorunsuz gerçekleşecektir. Kapsayıcı liderlerin ekibindeki çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini de teşvik etmesi ve bu yönde çaba göstermesi de diğer ayrıcalıklı özelliklerdendir.

2.1.Kapsayıcı Liderlerin Temel Yetkinlikleri ve Özellikleri

Yönetim bilimi literatüründe bugüne kadar yapılan çalışmalar liderlerin birçok özelliklere sahip olduğunu göstermiştir. Ancak bazı özelliklere diğerlerine nazaran liderlerde daha fazla görülen özellikler, özellikle iletişim gücünün yüksekliği, hedefe odaklı olması, farkındalık, doğruluk ve yılmaz olması liderlerin en geçerli özellikleri arasında görülmektedir. Bu özellikler, örgüt içinde lideri ön plana çıkartan temel hususlardır. Ayrıca liderlerin; enerjik, uyumlu, sorumluluk sahibi, iddialı ve dirençli olması diğer temel özelliklerdendir (Arık, 2016).

Liderler, ast ve üstleri konumundaki kişilerle uyumlu ve iyi anlaşabilen, gerekli zamanlarda önemli hamleleri yapabilen kişilerdir. Ayrıca liderler; nefretten uzak durmalı, sevgi beslemeli, insanlarla güzel bağlar kurabilmeli ve bu bağların idaresini sağlayabilecek özelliklere sahip olmalıdır. Liderlerin özgüveni oldukça yüksektir ve en olumsuz durumda bile bu özgüvenlerini asla kaybetmezler. İşine bağlı olan liderler, örgütün gelecekteki hedefini önceden görebilen ve resmedebilen kişilerdir. Bu sayılan özellikler, kapsayıcı liderlik de dâhil olmak üzere tüm liderlik türlerinin ortak özellikleridir.

Kapsayıcı liderlerin sahip olduğu yetkinlikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ekip üyelerine ve şahsiyetlerine saygı duymak,
- Çalışanların katkılarının farkında olmak ve adaletli bir şekilde bu katkıları takdir etmek,
- Örgütsel hedefler hakkında grup tartışmaları yapmak ve söylenenleri dinlemek,
- Bu hedeflere ulaşmak için hangi performans unsurlarına ihtiyaç duyulacağına karar vermek ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için geri bildirim vermek,
- Geçmiş gözden geçirmek yerine ileriye dönük bir yaklaşımı desteklemek,
- Bir kişinin rolünü yerine getirme sorumluluklarına uygun yaşamak,
- Güven ve sadakati besleyen dürüst bir anlayış ile mümkün olduğunca iletişime açık olmaktır.

2.2.Kapsayıcı Liderlerin Karakteristik Yapıları ve Davranış Biçimleri

Kapsayıcı liderlerin, 6 karakteristik özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler aslında kapsayıcı liderlerin karakter yapılarında mevcut olan özellikler olduğu için karakteristik özellik olarak adlandırılmıştır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Bağlılık:** Çeşitlilik ve fırsat eşitliğini içselleştirerek örgüt içinde çeşitliliğin öne çıktığı noktaların neler olduğunu fark edebilmek.
- **Cesaret:** Var olan normları değiştirebilme cesaretine sahip olmak. Güçlü ve zayıf özellikleri konusunda alçakgönüllü olabilmek.
- **Önyargı Farkındalığı:** Kişisel ve kurumsal olarak tüm önemli noktaları fark etmek için eleştirel bir gözle bakabilmek ve örgüt içinde fırsat eşitliğini öne çıkarıcı politikaların uygulanmasını sağlamak.
- **Merak:** Ekibindeki farklı kişi ve grupların dünya görüşlerini anlamaya istekli, belirsizliklere ve farklılıklara karşı barışık ve açık fikirli olabilmek.
- **Kültür Perspektifli Düşünme:** Kültürel farklılıklar konusunda bilinçli olmak ve farklı kültür yapılarıyla etkili iletişim kurabilmek.
- **İş birliği:** Kişisel ve kültürel çeşitliliğe saygılı ve paylaşımı teşvik eden takımlar yaratmak.

Yukarıdaki kişisel özelliklere bakıldığında, kapsayıcı liderlerin bir hizmet yapmak dışında aynı zamanda da kişilerin menfaatleri ve faydaları için hareket eden katılımcı liderler olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca kendi ekiplerindeki kişilerin farklı yapılarına ve düşüncelerine saygı duyarak, onları faaliyetlerine dahil eden, birleştirici olan bir liderlik tarzıdır. Bu karakteristik özelliklerle birlikte bir liderin kapsayıcı lider olabilmesi için örgüt içinde günlük tüm faaliyetlerinde alışkanlık haline getirmesi gereken davranışlar vardır. Bu davranışlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sürekli öğrenmek, değişimi görüp liderlik etmek ve farklılıkları kucaklamak,
- Ön yargılardan kendisini ve ekibini uzak tutmak,
- Ekibindeki tüm farklılıkları cesaretlendirmek,
- Ekibiyle birlikte hareket etmek,
- Örgüt içindeki tüm faaliyetlerinde geribildirim alıp, vermek,
- Ekibiyle ve çevresiyle samimi iletişim kurmak,
- Hata yapmaktan korkmayan bir örgüt iklimi oluşturmaktır.

Kapsayıcı liderlik, örgütleri ileriye taşımak için işgücünün çeşitli yetenek ve deneyimlerinden yararlanmanın temelini oluşturmaktadır. Kapsayıcı liderliğin temelinde, önyargılardan uzak durarak çalışanların aidiyet duygusunu engelleyebilecek tüm olumsuzlukların ortadan kaldırılması, ekibin tüm üyelerinin kendilerine değer verildiğini ve önemsendiğini hissetmesini sağlayacak davranışlar söz konusudur. Kapsayıcı liderler, örgüt içinde ekibindeki güvenlik açıklarını kabul ederek en iyi ortamı ve iş yerini yaratmak için ekibi dışındaki diğer kişilerle iş birliği yapacak kadar da alçak gönüllüdür.

SONUÇ

Kapsayıcı liderlik türünde kapsayıcılık konusu, etkili lider olmanın merkezine konumlanırken günümüzdeki iş gücünün çeşitliliği, karmaşıklığı ve dayanıklılığı liderlerin etkili olabilmeleri için kapsayıcı olmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu noktada kapsayıcı liderlik kavramının kapsamına; liderlik sürecine katkıda bulunmaya hevesli çalışanlar, yüksek performanslı ekipler, yeni fikirler ve çalışan bağlılığı gibi kavramlar dahil edilebilir. Çalışanların yetkilendirildiği, farklı fikirlerin karşılık bulduğu ve hataların öğrenme aracına dönüştüğü çalışma ortamları, örgütlerde değişimi yönetebilme niteliğine sahip olan kapsayıcı liderler aracılığıyla oluşturulabilir.

Örgütlerin işleyişleri için gerekli olan işlerin yapılması, gerek bireyler gerekse bölümler arası olmak üzere çok sayıda ilişkiler ağını içermektedir. Bu ilişkilerin kalitesi ise örgütsel başarıda önemli derecede belirleyici olmaktadır. Çalışanların iş ortamları içerisinde kendini iyi hissetmesi, örgüt yapısı içerisinde kendini değerli hissetmesi ve tüm üyelerin gerek örgüt yönetimiyle gerekse birbirleriyle kurdukları ilişkilerden memnun olması örgütlerin başarısını artıran önemli hususlardır. Ayrıca örgüt çalışanlarının sıkça etkileşim içerisinde oldukları liderleri ile olan ilişkilerinin kalitesi de örgütün başarısında önemli olan husustur.

Kapsayıcı liderliğin örgüt içindeki ilişkilere odaklı olan bir liderlik türü olması nedeniyle, örgüt içinde ihtiyaç duyulması halinde lidere ulaşılabilir olması, astların fikirlerinin önemsenmesi ve astlara zaman ayrılması bu liderlik türünde önemli konulardır. Kapsayıcı lider, örgütün hedeflerine ulaşması için yeni yollar aramaya, yeni fikir ve görüşlere açıktır. Çalışanlarının bilgisine danışmak istediği ve yardımına ihtiyaç duyduğu dönemlerde genellikle kolay ulaşılabilir olmalıdır. Kapsayıcı liderler, çalışanlarına motivasyon ve enerji sağlar. Böylece çalışanlar örgüt içinde kendilerinin daha saygın, daha değerli ve daha önemli olduklarını düşünürler; ortak hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba sarf ederler. Örgütteki her bir çalışan, kapsayıcı liderlerin olduğu yerlerde görüşlerine önem verileceğini düşünür. Kapsayıcı liderler, çalışanları sistemin asıl sahiplerinin kendileri olduğuna inandıran liderlerdir.

Kapsayıcı örgüt ortamı, farklı bakış açıları ve becerilere sahip çalışanların bir arada çalışmasını mümkün kıldığından, iş performansı ve örgütsel başarıda önemli rol oynamaktadır. Çünkü kapsayıcı liderlik tarzında, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi düşünme becerileri artar. Ayrıca, desteklendiklerini hisseden çalışanlar, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar ve böylece performansları artar.

Kapsayıcı liderler, çalışanları örgütteki kararlara ve tartışmalara katılmaları konusunda destekleyen, bireylerden gelen farklı görüşlere açık olan ve bu görüşlere değer verilen davranışları kapsamaktadır. Kapsayıcı liderlik, örgüt için önemli kararların alınmasında ve hedeflenen sonuçları elde etmekte oldukça başarılıdır. Ayrıca çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini teşvik ederek hem liderlere hem de çalışanlara fayda sağlamaktadır. Geleneksel liderlik perspektifinde liderlerin; karizmalarına, yeteneklerine, niteliklerine ve karakterlerine daha fazla önem verilirken çalışanlarla sürdürülebilir ve etkin bir iletişim ortamı oluşturma eğilimine dikkat edilmemektedir. Bu nedenle de kapsayıcı liderlik, geleneksel liderlik anlayışının sınırlarını aşmaktadır.

KAYNAKÇA

Adapa, S. & Sheridan, A. (2018). *Inclusive Leadership: Negotiating Gendered Spaces (1. Baskı)*. New Delhi: Springer.

Akbaba, A. & Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.

Arık, S. (2016). Hayat Bilgisi Dersinde Liderlik Becerisinin Kazandırılmasının Sınıf Öğretmeni Görüşlerine Göre İncelenmesi, *Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Programı Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı*, Eskişehir.

Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, *Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kayseri.

Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *TİSK Akademi*, 4 (7), 138-172.

Baş, M. (2022). Kamu Çalışanlarının Kapsayıcı Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 343-354.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety, *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 91-108.

Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Haziran-Temmuz, 7, 1-5.

Demir, C. , Yılmaz, M. K. & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1) , 129-152.

Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, İstanbul.

Durmuş, A.E. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.

Gündüzöz, İ. (2013). Liderlik Kavramının İki Matrisli Analizi, *Türk İdare Dergisi*, 477, 181–204.

Hollander, E. P., Park, B. B. & Elman, B. (2008). Inclusive Leadership and Leader-Follower Relations: Concepts, Research, and Applications, *The Member Connector, International Leadership Association*, 5, 4–7.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2) , 85-116.

Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. & Joyce, P. (2015). Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance Through Status and Team Identity, *Human Resource Management*, 54(2), 217–239.

Müceddili, B., Tatar, B. & Erdil, O. (2018). Kapsayıcı Liderlik ve Öznel İlişkisel Deneyimin Psikolojik Uygunluğa Etkisi: Bir Model Önerisi, *6.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Örgütsel Davranış Kongresi*, Isparta, 683–693.

Naktiyok, A. (2009). Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 253-276.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Healthcare Teams, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.

Obaid, H. J. & Al-Abachee, A. S. F. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Enhancing the Strategic Flexibility, *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(7), 6766–6776.

Şentürk, H. A. (2019). Kapsayıcı Liderlik Davranışı ve İş Modeli İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı*, Aydın.

Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.

Yıldırım, B. N. (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon*, Kocaeli.

Yılmaz, H. (2014). Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 51–68.