

Atıf/Citation:

Erkal, P. (2024). Örgütlerde Kapsayıcı Yönetici Davranışları: Engelli Kamu Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2): 153-171.
<https://doi.org/10.24889/ifede.1538213>.

ÖRGÜTLERDE KAPSAYICI YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI: ENGELLİ KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA*

Pınar ERKAL**

ÖZ

Kapsayıcı yöneticiler, çalışan farklılıklarının örgüte değer kattığını savunur; çalışanların fikirlerini dile getirmesini destekler; çabalarını takdir eder; sorumluluk almalarını teşvik eder. Böylece çalışanlarda örgüte aidiyet duygusunun gelişimine ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlarlar. Kapsayıcı yöneticiler, çalışanlar arasındaki farklılıkları örgütün gelişimine katkı sağlayan bir unsur olarak görür. Bu nedenle örgütlerde kapsayıcı davranışlar gösteren yöneticilerin, çalışanlar ve örgüt üzerine olumlu etkiler göstermesi beklenir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacı, engelli kamu çalışanlarının bakış açısıyla kapsayıcı yöneticilerin özelliklerini, çalışanlar üzerine etkilerini ve yöneticilerden beklenen kapsayıcı davranışları ortaya koymaktır. Araştırmada katılımcılar kapsayıcı yöneticileri adil, farklılıklara saygı duyan, etkili iletişim kuran, güler yüzlü, hoşgörülü, empati yeteneğine sahip, iş ortamında erişilebilirliği sağlayan yöneticiler olarak ifade etmişlerdir. Kapsayıcı yönetici davranışlarının engelli çalışanların işyeri mutluluğuna, memnuniyet düzeyine, performanslarına, yönetici ve çalışanlar arasındaki güven düzeyine olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerde yöneticilerin kapsayıcı davranışlarda bulunması ile çalışanlarda da bu davranışların gelişimine katkı sağlanacaktır.

Anahtar Kelimeler: Engelli Çalışanlar, Kapsayıcı Liderlik, Kapsayıcı Yönetici Davranışları, Kamu
JEL Sınıflandırması: M10, M12, M54

INCLUSIVE MANAGER BEHAVIORS IN ORGANIZATIONS: A QUALITATIVE RESEARCH ON DISABLED PUBLIC EMPLOYEES

ABSTRACT

Inclusive managers argue that employee differences add value to the organization; support employees in voicing their ideas; appreciate their efforts; and encourage them to take responsibility. Thus, they contribute to the development of a sense of belonging to the organization in employees and to the achievement of the organization's goals. Inclusive managers consider differences among employees as a contributing factor to the development of the organization. For this reason, managers who display inclusive behavior in organizations are expected to have positive effects on employees and the organization. In this research, semi-structured interview method, one of the qualitative research methods, was used. The purpose of the research is to reveal the characteristics of inclusive managers, the inclusive behaviors expected from managers, and the effects of inclusive managers on employees from the perspective of disabled public employees. In the research, participants expressed inclusive managers as fair, respectful of differences, effective communication, cheerful, tolerant, empathetic, and managers who provide accessibility in the work environment. It has been determined that inclusive manager behaviors have positive effects on the workplace happiness, satisfaction level, performance of disabled employees, and the level of trust between managers and employees. Inclusive behaviors of managers in organizations will contribute to the development of this behaviors of employees.

Keywords: Employees with Disabilities. Inclusive Leadership, Inclusive Manager Behaviors, Public
JEL Classification: M10, M12, M54

1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze giderek küreselleşen dünyamızda örgütlerde artan çalışan sayısının yanında beklentiler, geçmiş yaşantılar, eğitim düzeyi, tecrübeler vb. pek çok unsur ile çalışanlar arasındaki farklılıklar da artmaktadır. Ayrıca teknolojik ilerlemeler, iletişim kanallarının

* Bu çalışmanın Beşerî Bilimler Etik Standartlarına uygunluğu Balıkesir Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş ve 28.12.2023 tarih ve 2023/10 karar no ile onaylanmıştır.

**Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksekokulu, Balıkesir, Türkiye. E-posta: pınar@balikesir.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4698-8475>

gelişmesi ve örgütlerin buldukları ülkelerin dışındaki ülkelere açılmaları ile farklı kültürler, ırklar, din, değer yargıları vb. farklılıklardaki bireylerin bir arada olduğu çalışma ortamları oluşmaktadır. Günümüz örgütlerinde, çalışanlar arasındaki farklılıklar yöneticilere yüklenen görev ve sorumlulukları daha da arttırmaktadır. Bu gelişmeler karşısından yöneticilerden ve çalışanlardan daha fazla kapsayıcı davranışlar göstermeleri beklenmektedir.

İş hayatında kapsayıcılık, örgütteki gerek yönetici gerekse çalışan olmak üzere tüm hiyerarşik basamaklardaki bireylere değer verilerek çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmesi ve tüm çalışanların örgütün amaçları için ortak çaba göstermelerini sağlanması ile ilgili bir kavramdır. İşletme yönetimi açısından kapsayıcılık, çalışanların örgüte aidiyet duyma ve benzersiz olma ihtiyacını karşılama; her çalışanın örgütün saygın bir üyesi olduğunu algılama derecesidir (Shore, 2011, s.1235). Kapsayıcılık, örgütlerde çalışanların işyerini nasıl deneyimlediğini ve tüm çalışanların ne ölçüde kucaklandığını algılamaları sonucunda çalışanların örgüte anlamlı katkılarda bulunmaları ile sağlanır (McKinsey, 2022, s. 4).

Kapsayıcılık, işyerlerinde farklı yaşam tarzlarına sahip bireyler, etnik köken farklılıkları, cinsiyet, eğitim ve yaş gibi demografik özellikler, göçmenler, engelli çalışanlar gibi farklılıkları olan çalışanlara yönelik ayrımcılık ve dışlayıcı davranışların karşıtı olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada sadece işletme yönetimi açısından ele alınmayan; eğitim, ekonomi, finans, yerel yönetimler gibi pek çok alanda -farklılıkları olan bireylere yönelik ayrımcılık, dışlayıcılık, ötekileştirme gibi olumsuz davranışların önlenmesine yönelik olarak- önemi son yıllarda artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletme yönetimi açısından ise kapsayıcı liderlik bilim insanları tarafından sıklıkla araştırmalara konu olmaktadır. Kapsayıcı liderler, örgütlerindeki çeşitliliğin bilincinde olup farklılıkları olan bireylerle etkileşimde olan ve onlara alan yaratmaya yönelik yollar bulabilen liderlerdir (Ferdman, 2021). Çalışanların örgüte benzersiz katkılarının farkında olan, örgütte farklılıklara ve farklı görüşlere açık, çalışanlar tarafından ulaşılabilir olan liderlerdir (Erkal, 2023a, s. 826).

Kapsayıcı lider; çalışanların farklılıklarının örgütte değer kattığını savunarak tüm çalışanları destekledikleri ve fikirlerine açık oldukları için çalışanların olumlu davranışlar göstermelerini teşvik edecektir. Bu kapsamda konunun literatürde daha çok nicel araştırmalarla, çalışan farklılıklarını gözetmeksizin incelendiği görülmektedir. Farklılıkları olan çalışan gruplarının yaşadığı olumlu ve olumsuz durumların ortaya çıkarılması, kapsayıcılığın onların yaşadığı tecrübelerle açıklanması için farklılıkları olan çalışan grupları ile nitel araştırmalar yapmak kapsayıcı liderlik ve yönetici davranışları literatürünün gelişmesini sağlayacaktır. Ulusal literatürde konuyu bu yönüyle inceleyen çalışmaların yeterli sayıda olmadığı görülmektedir. Bu araştırma kapsayıcı yönetici davranışları konusunu diğer çalışanlara göre dezavantajları olan engelli çalışanların bakış açısıyla incelemektedir.

Engelli bireylerin çalışma hayatında olmaları; onların ekonomik ve sosyal olarak özgürlük kazanmalarını sağlamaktadır. İş hayatındaki engelli bireyler toplumdan soyutlanmayarak, toplumsal hayatın bir parçası olmaktadır. Bu nedenle iş hayatında yöneticilerin kapsayıcı davranışları engelli çalışanlar açısından çok daha önemlidir. Bu çalışma engelli bireyler için daha kapsayıcı bir iş ortamının oluşturulmasında kapsayıcı liderlerin önemini vurgulamak amacıyla yapılmıştır. Toplumun dezavantajlı gruplarından biri olan engelli bireyler istihdam edilirken, işe girdikten sonra çalışma şartları açısından ya da işten ayrılma sürecinde dışlanmaya, ayrımcılığa maruz kalabilmektedirler (Çevik ve Özkul, 2022, s. 616). Literatür incelendiğinde örgütlerde

Örgütlerde Kapsayıcı Yönetici Davranışları: Engelli Kamu Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma

toplumun dezavantajlı gruplarından biri olan engelli çalışanların istihdamı (Korkmaz, 2023, s. 62-81), iş hayatında karşılaştığı sorunlar (Polat, 2020; Hartel vd., 2022; Stone ve Colelia, 1996; Richard ve Hennekam, 2021), yasal düzenlemelerin incelenmesi (Hüseyinli ve Göçmen, 2017) gibi çalışmaların olduğu görülmektedir. Ancak ulusal literatürde kapsayıcı liderlik ve kapsayıcı yönetici davranışlarını engelli çalışanlar açısından inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır.

Engelli kamu çalışanları yöneticilerinin kapsayıcı davranışlarına yönelik görüşlerinin nitel bir araştırma ile ortaya konulması bu çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. Araştırmada kapsayıcı yöneticilerin davranışları engelli kamu çalışanları açısından incelenerek kapsayıcı yönetici davranışlarının etkileri ortaya koyulmaktadır. Araştırmada engelli kamu çalışanlarının yöneticilerinden beklediği kapsayıcı davranışlar, kapsayıcı yöneticilerin özellikleri ve etkilerinin neler olduğu sorularına cevap aranarak, kapsayıcı yönetici davranışlarının örgütler için önemini vurgulamak ve konuya dikkat çekerek literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderler, örgütlerinde kapsayıcı bir kültürün oluşmasını sağlayan en önemli kişilerdir (Nishii ve Mayer, 2009; Shore vd., 2018). Kapsayıcı liderlik kavramı; ilk olarak eğitim alanında farklılıkları ve dezavantajları olan bireylere, diğer tüm bireyler gibi eşit eğitim olanaklarının tanınması üzerine ortaya çıkan bir kavramdır. Yönetim alanında ise Nembhard ve Edmondson (2006, s. 967) tarafından incelenmeye başlanmıştır. Kapsayıcı liderler çalışan farklılıklarının örgüte değer kattığı görüşünü benimseyen; her çalışanın örgüte katkısını teşvik eden ve çalışanların örgüte aidiyet duygularını geliştirme çabasında olan liderlerdir. Ekip üyelerinin kendileri olma fırsatına sahip olduğu güvenli bir çalışma ortamı sağlamaya odaklanırlar (Ashikali vd., 2021 s. 502). Böylece kapsayıcı liderler ile çalışanlar arasında işbirliği desteklenerek örgütte ekip ruhu gelişecektir.

Kapsayıcı liderler örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde çalışanların potansiyellerini göstermelerini sağlayarak, örgütsel performansın artmasına katkıda bulunurlar. Çünkü sosyal değişim teorisi kapsamında kapsayıcı liderler çalışanların sorumluluk almalarını ve örgüte uyumlarını arttırmak için çalışanların çabalarını takdir eder; bilgiyi çalışanlarıyla paylaşır ve örgütün her üyesine fırsat eşitliği sağlar. Kapsayıcı liderlerin bu özellikleri karşısında çalışanlarda örgütün hedeflerine ulaşmak için çaba gösterirler (Gong vd., 2021 s. 786).

Kapsayıcı lider dışlanmaya ve ötekileştirmeye neden olan engelleri ortadan kaldırarak, asimilasyon stratejilerinin veya örgütsel demografinin ötesinde, örgütte herkesin güçlendirilmesi ve herkesin katılımını benimser (Ferdman ve Deane, 2014, s. 298). Kapsayıcı liderlik literatüründe yazarlar iki ortak nokta üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar benzersizlik ve aidiyet duygusudur (Shore, 2011, s. 1265). Çalışanların farklı özelliklerinin ve yeteneklerinin örgütte değer yaratacağı görüşünün benimsenmesi, çalışanlarda örgüte aidiyet duygusunu geliştirecektir. Kapsayıcı liderler farklılıkları olan çalışanlara yönelik oluşabilecek önyargı ya da olumsuz tavırları azaltarak, üyeler arasındaki farklılıklarla birlikte açık ve yapıcı etkileşimi sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturur (Mitchell vd., 2024, s.3).

2.2.1. Kapsayıcı Liderlerin Özellikleri

Kapsayıcı liderler çalışanlara karşı açıklık, erişilebilirlik ve ulaşılabilirlik sergileyen liderlerdir (Carmeli vd., 2010, s. 252). Bourke ve Espedido (2019, s. 2-3) kapsayıcı liderleri altı özellik ile nitelendirmektedir:

• **Görünür bağlılık:** Farklılıklara bağlılıklarını dile getirirler, çeşitliliği ve kapsayıcılığı öncelik haline getirirler.

• **Alçakgönüllülük:** Mütevazidirler, hatalarını kabul ederler ve ekip üyelerinin katkıda bulunabileceği alan yaratırlar.

• **Önyargı farkındalığı:** Önyargılar karşısında liyakati sağlamak için çalışırlar.

• **Başkaları hakkında merak:** Başkaları hakkında açık fikirlilik ve merak içindedirler, ekip üyelerini yargılamadan dinlerler ve empati kurarlar.

• **Kültürel zeka:** Farklı kültürlere gerektiği gibi uyum sağlarlar.

• **Etkili işbirliği:** Ekip üyelerinin düşünce farklılıklarına ve psikolojik güvenliğine dikkat ederler ve ekip uyumuna odaklanırlar.

Ekşi (2023, s. 36)'e göre bir lideri kapsayıcı hale getiren yetkinlikler şöyle sıralanabilir:

- Örgütün tüm üyelerine saygı duymak,
- Ekip üyelerinin katkılarının bilincinde olmak ve onları takdir etmek,
- Örgütün hedeflerini ekip üyelerine açıklamak ve tartışmak,
- Örgütün hedeflerine ulaşılabilmesi için performans unsurlarını belirlemek ve geribildirimde bulunmak,
- İleriye dönük yaklaşımlar benimsemek,
- Güven ve sadakat anlayışı ile iletişime açık olmak.

Bir örgütte yöneticilerin kapsayıcı davranışlarda bulunması ile kapsayıcı bir çalışma ortamının oluşturulması bireysel, ekip ve örgütsel düzeyde olumlu etkiler yaratır. Bireysel düzeyde çalışanın aidiyet hissetme, söz sahibi olma, benzersiz ve özgün bireysel yetenekleri için değer görme gibi duyguların oluşması sağlarken; ekip düzeyinde devamsızlığın azalması, bireylerin etkili bir şekilde çalışmasının desteklenmesi; örgütsel düzeyde ise farklılıklara değer vermeyi, tüm çalışanlara katılım fırsatının verilmesini sağlar. Böylece çalışanlar için sağlıklı bir işyerinin oluşmasına katkı sağlanmış olur (Green ve Young, 2019, s. 6).

2.2. Kapsayıcı Yönetici Davranışları

Günümüz örgütlerinde eğitim, yaş, cinsiyet, tecrübe vb. farklılıkları olan bireylerin bir arada örgütün amaçlarına ulaşma çabasında olmaları örgütleri daha kapsayıcı yönetim uygulamalarına ve liderlere yöneltmektedir. Genel olarak örgüt yöneticilerini kapsayıcılığa yönelten sebepler şunlardır (Shore ve Chung, 2022, s. 732):

• Kapsayıcı liderler farklılıkları olan çalışanlar arasında yüksek kaliteli ilişkiler kurulmasını kolaylaştırır. Böylece farklılıkları olan çalışanların benimsenmesi sağlanacak ve liderin kapsayıcılığı ile saygılı ve güvenli bir ortam oluşacaktır.

• Günümüzde örgütler çalışma grubundaki çeşitlilik aracılığıyla ekip performansını artırma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle kapsayıcı davranışlarda bulunan yöneticilere ihtiyaç artmaktadır.

• Yöneticilerin kapsayıcı davranışları benzersizliklerin desteklenerek bilginin entegrasyonunda oluşabilecek çatışma gibi sorunları çözebilir.

• Çalışanların farklı bakış açılarına önem vermesi yöneticileri kapsayıcı davranışlara yöneltilir.

• Kapsayıcı davranışlarda bulunmanın çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle yöneticiler örgütteki tüm çalışanları kapsayıcılığa yöneltilir.

Örgütlerde Kapsayıcı Yönetici Davranışları: Engelli Kamu Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Yöneticilerin kapsayıcı politika ve uygulamaları örgütteki çalışanların da kapsayıcı davranışlar göstermesine katkı sağlayacaktır. Çünkü liderler tutum ve davranışlarıyla takipçilerine rol modeldirler. Igboanugo (2022)'a göre örgütlerde farklılıkların ve kapsayıcı uygulamaların benimsenmesinde önce yöneticilerin kapsayıcı politika ve uygulamaları geliştirmesi ve kapsayıcı davranışlar göstermesi gerekir (s. 54).

Örgüt yöneticisinin uygulamaları, sergilediği tutumlar, kritik olaylarda verdiği tepkiler çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkileyecektir. Örgütlerde kapsayıcı iklimin oluşturulmasında yöneticiler çalışanlara ya da ekip üyelerine karşı kapsayıcı ve katılımcı olmalıdır (Nishii ve Rich, 2013, s. 335). Örgütlerde kapsayıcılıkla ilgili sorunlar oluştuğunda yöneticiler ve çalışanlar birlikte katılımcı kararlar alarak bu sorunları çözüme kavuşturabilirler.

2.2.1. Çalışan Katılımı

Kapsayıcı liderlik davranışları çalışanların aidiyet duygularının gelişmesine katkıda bulunan ve çalışanların diğer çalışanlara göre farklılıklarını/benzersizlikleri koruyan pozitif liderlik davranışları olarak nitelendirilmektedir (Randel, 2018, s.190). Çalışanların örgüte karşı aidiyet duygusu geliştiğinde ve farklılıkları ile örgüte katkıları kabul edildiğinde örgütlerindeki liderleri kapsayıcı olarak algırlar. Bu iki unsurun oluşması için kapsayıcı yöneticilerden aşağıdaki beş davranışı göstermesi beklenir (Santos vd., 2022, s. 6):

- Ekip üyelerinin rahatça konuşması ve dinlenmesini sağlamak,
- Adalet ve eşitliği sağlamak,
- Ekip üyelerini karar alma sürecine dahil etmek,
- Ekip üyelerini farklı bakış açılarını paylaşmaya teşvik etmek,
- Tüm ekip üyelerinin katkı sağlamasını kolaylaştırmak.

Kapsayıcı liderler örgüt çalışanlarına karşı açık, çalışanların sorunlarla karşılaştıklarında ulaşılabilir ve çalışanların fikirlerini dinlemede erişilebilirdir (Carmeli vd., 2010). Hirak vd. (2012) liderin kapsayıcılığının yeni bilgilerin kabul edilmesi, yeni bir sesin dinlenmesi ve yeni bir meydan okumanın kabul edilmesi anlamına geldiğini belirtmektedir. Bu özellikler aslında kapsayıcı davranışların temelinde çalışan katılımının olduğunun göstergesidir. Katılımcı yönü ile kapsayıcı lider; kararların yönetim tarafından verilmesini benimseyen otoriter bir liderden aşağıdaki özellikler bakımından farklılık gösterir (Minehart, 2020, s. 149);

- Ekip üyelerinden aktif olarak bilgi alır ve onları karar verme sürecine katılmaya davet ederler.
- Ekip üyelerinin görüşleri ve bilgileri liderin kararlarına ve uygulamalarına dahil edilir.
- Lider ekip üyelerinin gösterdiği çabayı destekler ve daha fazla teşvik edecek şekilde davranır.
- Ekip üyelerini gruba bağlı hissetmeye teşvik ederek motive eder.

2.2.2. İletişim Becerileri ve Erişilebilirlik

Kapsayıcı davranışlarda bulunan yöneticilerin iş hayatında çalışanların uyum içinde karşılıklı fikir alışverişinin sağlamaları için etkin iletişim yolları kullanmaları beklenir. Kapsayıcı liderlerin çalışanları aktif olarak dinlemesi, empati kurması, nezaket kurallarına uyması, ikna etme becerilerine sahip olması iletişimi güçlendirerek kapsayıcı iş ortamlarının oluşmasını sağlar (Hays-Thomas vd., 2012). Yöneticinin çalışanlarıyla kurduğu iletişimde kullandığı dil de ayrımcılığa, ötekileştirmeye ya da dışlayıcılığa neden olabilir. Tablo 1'de yöneticilerin çalışanlarına yönelik kapsayıcı ve kapsayıcı olmayan iletişimi ile ilgili örnekler görülmektedir.

Tablo 1: Örgüt Liderinin Kapsayıcı İletişimi ile İlgili Örnekler

Kapsayıcı Olmayan Dil	Nasıl ve Kimi Dışlayabilir	Kapsayıcı Dil
Şirketin son çeyrekte elde ettiği büyük başarıdan gurur duyuyorum ve bunları kutlamayı planlıyorum.	“Ben” ifadesi kullanıldığında, konuşmacı yalnızca övgüyü kendisi için talep ediyor gibi görünür.	“Son çeyrekte birlikte birçok büyük başarıya imza attık; Siz gerçekten inanılmaz bir takımsınız.”
Bu örgütteki insan gücü gerçekten hayret verici.	“İnsan gücü” teriminin kullanılması, kimliği belirtilmeyen kişileri ifade eder.	“Bu grubun bu organizasyona kattığı yetenek gerçekten hayret verici.”
Bazılarınız bunu hatırlamayacak kadar genç olacak ama...	Konuşmacı, hikayenin belirli dinleyicilerle ilişkilendirilemeyeceğini ima eder ve bu kişilere, konuşma için önemli olmadıklarının sinyalini verir.	“1990 yılında da benzer bir örgütsel değişiklik yaşadık. Zorlu olmasına rağmen ekibimiz azmetti ve liderlik ekibi 2020’de herkesin aynı şey için çaba göstereceğinden emin”

Kaynak: Zandan ve Shalett, 2020

İş hayatında yöneticilerin çevresine karşı davranışları, kullandığı kapsayıcı dili çalışanlar arasındaki iletişimin de güçlenmesine ve beklenen çalışan davranışlarının gelişmesine katkıda bulunacaktır. Kapsayıcı yöneticiler “ben” yerine “biz” ifadesini kullanarak, “işgücü, insan gücü” gibi genel terimler yerine ekibinin ortak yetenek ya da çabalarını ifade ederek, kişileri daha genç, daha yaşlı gibi ötekileştiren ifadeler kullanmayarak kapsayıcı iş ortamlarının oluşmasını sağlar. Kapsayıcı liderler “biz” dilini açıkça kullandığında çalışanların fikirlerini açıkça söyleme olasılıkları daha yüksek olacaktır (Weis vd., 2017:4). Ayrıca örgüt içinde kapsayıcı bir dilin kullanılması ile ekip üyeleri işle ilgili fikirlerini açıkça söyleyebileceklerdir.

2.2.3. Adalet ve Eşitlik

Adaleti ve eşitliği savunan kapsayıcı yöneticiler, örgütte tüm çalışanların adil ve tarafsız olmasını sağlamada proaktiftir (Booker ve Williams, 2022, s. 266). Kapsayıcı liderler hata yapan çalışanları hatalarını düzeltme konusunda cesaretlendirir; onlara rehberlik eder; çalışanların görüşlerini alır; çalışanların başarısını takdir eder ve onları motive ederler. Kapsayıcı liderler örgütlerinde kapsayıcı davranışların geliştirilmesi için çaba gösterse de çalışanlar arasında çatışma, dışlama, ötekileştirme problemleriyle karşılaşabilirler. Böyle bir durumda liderlerin tarafsız olmaları, kendilerinin veya grupların değerlerinden ve bakış açılarından etkilenmemeleri ve herkesin ihtiyaçlarına, bakış açılarına saygılı olmaları gerekir. Örgütlerde liderler bir grubun tarafı olmadığını göstermek için adalet ve eşitlik uygulamalarına odaklanmalıdır. Ayrıca kapsayıcı liderlerin grup dinamiklerine duyarlı olmaları, güven ortamı yaratmaları ve bu tür olumsuz durumlarla karşılaştıklarında ulaşılabilir olmaları ile sorunların çözümü sağlanır. Kapsayıcı liderlerin bu davranışlarını Tapia ve Polonskaia (2020) aşağıdaki altı özellik ile nitelendirmektedir (s. 10-11):

Örgütlerde Kapsayıcı Yönetici Davranışları: Engelli Kamu Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma

- Kapsayıcı lider örgütte kişiler arasında güven sağlar: Kapsayıcı lider, kendi bakış açılarından farklı görüşleri de benimser; dürüst ve otantiktir.
- Örgütte farklı bakış açılarını bütünleştirir: Örgütteki tüm bakış açılarını, başkalarının ihtiyaçlarını dikkate alır ve çatışma durumlarında çözüm odaklıdır.
- Yetenekleri optimize eder: Çalışanlarını motive eder, ilerlemelerini destekler ve kolektif başarı için yetenek ve gücü birleştiricidir.
- Kapsayıcı lider, geniş bir dünya görüşüne sahiptir, mevcut duruma uygun şekilde davranır ve yeni yaklaşımlar yaratır.
- Örgütte dönüşümü sağlar: Kapsayıcı lider, zor konularla yüzleşir ve insanları sonuca ulaşmaya yönlendirir.

2.2.4. Kişisel Özellikler

Yöneticilerin kişisel özellikleri, önyargıları, içinde yaşadığı kültür, inancı, değer yargıları vb. örgüt içindeki davranışlarının şekillenmesinde etkilidir. Örneğin herkese saygı ile yaklaşan, alçak gönüllü, hoşgörü sahibi, empati kurabilen, iletişime açık, ön yargılardan uzak yöneticiler kapsayıcı davranışlar göstermeye daha fazla meyillidir. İletişim kurarken karşısındakinin duygularını anlayarak empati kuran yöneticiler; çalışanlar ile ilişkilerinde daha etkin olabilirler. Çatışmalar karşısında daha çözümcül yaklaşımlarda bulunabilirler. Ancak daha zorba, narsist, farklılıklara karşı ön yargılı olan yöneticiler hem örgütlerinde kapsayıcı davranışların geliştirilmesini engelleyecek hem de iletişim problemlerinin yaşanmasına neden olabilecektir (Erkal, 2023b, s. 67).

Yöneticilerin kapsayıcı davranışları ile örgütte kapsayıcı kültürün oluşturulması durumunda örgütün genel performansını önemli ölçüde etkileyebileceği beş alan bulunmaktadır (McKinsey, 2022, s. 4):

- **Yetenek Kazanma:** İş gücünün demografik profilini izleyen kuruluşlar, en iyi performans gösterenleri elde tutarken, farklı yeteneklerin kaybolmamasını sağlar.
- **Karar verme kalitesini artırma:** Farklılıklarla oluşan çeşitlilik, gelişmiş problem çözme becerilerine ve vizyona ihtiyaç duyulan zamanlarda olaylara birden çok bakış açısı sağlar.
- **Artan yenilikçilik:** Birbirlerinden farklılıkları olan ekipler genellikle daha yenilikçidir ve farklılıkları olan ekiplerde vardiyalı çalışma da daha iyi gerçekleşir.
- **Çalışan motivasyonunu ve memnuniyetini artırma:** Çeşitliliği benimseyen şirketlerin takım çalışması yanlısı bir kültüre sahip olma olasılığı daha yüksektir.
- **Şirketin küresel imajını iyileştirmek:** Krizler sırasında kapsayıcılık ve çeşitliliğe odaklanmayı sürdürebilen / artıran şirketler, farklı yetenekleri şirkete çekmede zorlanmaz.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Ülkemizde engelli bireylerin haklarını korumak ve ayrımcılığın önlenmesi amacıyla 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun bulunmaktadır. Bu kanunu amacı; “engellilerin temel hak ve özgürlüklerden faydalanmasını teşvik ve temin ederek ve doğuştan sahip oldukları onura saygıyı güçlendirerek toplumsal hayata diğer bireylerle eşit koşullarda tam ve etkin katılımlarının sağlanması ve engelliliği önleyici tedbirlerin alınması için gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamaktır” (Madde 1). Kanunda doğrudan ya da dolaylı ayrımcılığın, engelliliğe dayalı ayrımcılığın engellenmesi, engelli bireylerin erişilebilirlik standartlarının sağlanması ve iş gücü

piyasasına kazandırılmasına yönelik maddeler bulunmaktadır. Ayrıca İş Kanununda 50 ve daha fazla çalışanı olan işletmeler özel sektör işyerlerinde %3, kamu işyerlerinde ise %4 engelli çalıştırmakla yükümlüdür. Engelli bireylerin kamu kurumlarında çalışabilmelerine yönelik Engelli Kamu Personeli Seçme Sınavı bulunmaktadır.

Hartel vd. (2022)'e göre ülkeler engellilerin haklarını kanunla güvence altına almasına rağmen engellilerin diğer çalışanlardan daha fazla işsiz kalma, işyerlerinde eşit davranılmayan durumları algılama ve yaşama gibi problemlerle karşılaşma olasılıkları daha yüksektir (s. 221). Dünya genelinde ülkelerin ayrımcılık karşıtı, her bireyin diğerleriyle eşitliğini ortaya koyan yasaları ve uygulamaları bulunmasına rağmen engelli bireyler işgücü piyasasında ayrımcılığa ya da dışlanma gibi olumsuzluklara maruz kalabilmektedirler. Bu bakımdan engellilere yönelik kapsayıcı uygulamaların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için konunun araştırmacılar tarafından incelenmesinin gerekliliği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, engelli kamu çalışanlarının bakış açısıyla kapsayıcı yöneticilerin özellikleri, yöneticilerden beklenen kapsayıcı davranışlar ve kapsayıcı yöneticilerin iş hayatı üzerine etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın aşağıdaki temel sorulara cevap bulması beklenmektedir.

1. Yöneticilerden beklenen kapsayıcı davranışlar nelerdir?
2. Kapsayıcı yöneticilerin özellikleri nelerdir? (Metaforik anlatımla)
3. Kapsayıcı yöneticilerin iş hayatına etkileri nelerdir?

Araştırmada veriler yüz yüze görüşme yoluyla toplanmıştır. Görüşme formu kapsayıcı yönetici davranışları ile ilgili 3 adet açık uçlu soru ve demografik bilgilere yönelik 4 adet sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların demografik bilgilerinin elde edilmesi için yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, görevinin belirlenmesine yönelik sorular yöneltilmiştir. Görüşmelerdeki veriler not alma yöntemi ile sağlanmıştır. Görüşmeler 20-25 dakika aralığında gerçekleşmiştir.

3.2. Araştırma Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanmasında nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırmalarda görüşme yöntemi açıklayıcı ve betimleyici çalışmalarda kullanılır (Uslu ve Demir, 2023, s. 290). Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde sorular planlanarak araştırma sorunsalından uzaklaşmadan, katılımcılarla temel noktaların ortaya konulması sağlanır. Görüşme esnasında bu sorulara yenileri eklenmekte ya da değiştirilebilmektedir (Güler vd., 2015). Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmenin seçilmesinin nedeni konuya ilişkin verilen yanıtların detaylandırılarak derinlemesine ele alabilmektir. Araştırma kapsamında oluşturulan görüşme formunda katılımcıların kapsayıcı yönetici davranışları hakkındaki görüşlerine ilişkin toplam 3 soru hazırlanmıştır.

1. Yöneticilerden beklenen kapsayıcı davranışlar nelerdir?
2. Kapsayıcı yöneticileri ve kapsayıcı davranışlarda bulunan bir iş yerinde kapsayıcı yöneticileri bir film, masal kahramanı ya da tarihsel bir kimliğe benzetseniz hangisi olurdu? Neden?
3. Kapsayıcı yöneticilerin iş hayatınıza etkileri nelerdir?

Çalışmada kapsayıcı yönetici davranışları engelli kamu çalışanların perspektifinde ele alınarak kamu kurumlarında görev yapmakta olan engelli çalışanlara yöneticilerinin kapsayıcı davranışları ve metaforik anlatımla kapsayıcı yönetici davranışlarının neler olduğu, kapsayıcı davranışların iş yaşamına etkilerinin neler olduğu açık uçlu sorular yoluyla ortaya koyulmaktadır.

Örgütlerde Kapsayıcı Yönetici Davranışları: Engelli Kamu Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Katılımcılar gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Görüşmeye başlamadan önce her katılımcıya kapsayıcılık ve kapsayıcı yönetici davranışları konuları hakkında ön bilgi verilmiştir. Çalışmada fenomenolojik (olgu bilim) desen kullanılmıştır. Fenomenolojik desen günlük hayatta farkında olduğumuz ancak detaylı olarak bilmediğimiz olguları incelemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Tekindal ve Arsu, 2020, s. 157). Araştırmada fenomenolojik desenin seçilmesinin sebebi engelli kamu çalışanlarının gerçek ortamda kapsayıcı yönetici davranışları hakkındaki düşüncelerinin bütüncül olarak incelenmesine uygun olmasıdır.

Araştırma verilerinin analizi betimsel analiz tekniği ile yapılmıştır. Betimsel analiz ile, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilir ve betimsel analiz ile elde edilen bilgiler yorumsuz olarak sunulur (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 239). Çalışmada engelli kamu çalışanlarının kapsayıcı yönetici davranışları hakkındaki görüşleri yöneticilerden beklenen kapsayıcı davranışlar, kapsayıcı yöneticilerin özellikleri ve kapsayıcı yönetici davranışlarının etkileri olmak üzere üç tema ile analiz edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Süreci, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması

Araştırmanın dış geçerliliğini sağlamak amacıyla katılımcıların aktarmış oldukları cevaplar doğrultusunda alıntılara yer verilmiştir. İç geçerliliğin sağlanması için görüşme soruları literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır. Ayrıca sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığını tespit etmek için ham veriler kontrol edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Görüşme sorularının hazırlanmasında katılımcıları yönlendirmeden uzak sorular olması göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmada verilerin toplanması aşamasına geçmeden önce Balıkesir Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 28.12.2023 tarihli ve 2023/10 sayılı yazısı ile etik kurul onayı alınmıştır. Araştırmada etik ilkelere özen gösterilmiş; katılımcılar gönüllülük esasına göre belirlenmiş ve aydınlatılmış onam formunu doldurmayı kabul eden katılımcılar araştırmaya dahil edilmiştir. Görüşme sonrasında verilen yanıtlardan oluşturulan metinler katılımcıya sunulmuş ve katılımcı onayı alınmıştır. Verilerin analizinde katılımcıların verdiği cevaplar etik kurallar çerçevesinde kimlikleri gizli tutularak K1, K2 ... şeklinde kodlar verilmiştir.

3.4. Çalışma Grubu

Araştırmada kamu kurumlarından görev yapmakta çeşitli nedenler bakımından engelli raporuna sahip olan 15 beyaz yakalı çalışan ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler aşağıdaki Tablo 2’de bulunmaktadır.

Katılımcıların yaşları 25-54 yaş aralığında değişmektedir. Katılımcıların verdiği cevapların tekrar etmeye başlaması dolayısıyla araştırma verilerinde yeterli doygunluğa ulaşıldığı düşünüldükçe çalışma 15 katılımcı ile sınırlandırılmıştır. Katılımcılar %40 ile %100 arasında değişen engelli raporuna sahip ve halen aktif olarak bir kamu kurumunda çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcılar ortopedik engel, görme engeli ve sürekli yaşanan hastalıklara bağlı engeller olarak verilen engellilik raporuna sahip çalışanlardır.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Görev
K1	Kadın	34	Lisans	Santral Memuru
K2	Kadın	37	Lisans	Santral Memuru
K3	Erkek	32	Lisans	Memur
K4	Erkek	53	Lisans	Memur
K5	Kadın	43	Lisans	Personel Şefi
K6	Erkek	48	Lisans	Memur
K7	Erkek	25	Lisans	Muhasebe Memur
K8	Kadın	41	Lisans	Memur
K9	Erkek	47	Lisans	Sekreter
K10	Kadın	49	Lisans	Santral Memuru
K11	Kadın	51	Lisans	Sekreter
K12	Erkek	32	Lisans	Santral Memuru
K13	Kadın	54	Lisans	Hizmetli
K14	Erkek	34	Lisans	Hizmetli
K15	Erkek	47	Lisans	Santral Memuru

Araştırma kapsamında veri doygunluğu göz önünde bulundurularak amaca yönelik örneklem yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada görüşme yapılan katılımcıların belirlenmesinde engellilik raporlarının olması, kendilerini ifade edebilecek durumda olmaları, yönetici davranışlarını rahatça değerlendirebilme durumları göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca yaş ve görev açısından örneklemin maksimum çeşitlilikte olmasına dikkat edilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yönetimi ile katılımcılara ulaşılmıştır.

Kamu sektörü ile özel sektör arasında işleyiş, çalışma şartları ve çalışan kazanımları bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma grubu sadece kamu kurumlarında görev yapan engelli çalışanlar olarak belirlenmiştir. Ayrıca kamu kurumlarında çalışan personel kadrolarının %4 oranında engelli çalıştırılması zorunluluğunun bulunması katılımcılara kolay ulaşım imkanı arttırmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada kapsayıcı yönetici davranışlarına yönelik elde edilen bulgular başlıklar halinde toplanarak aşağıda verilmiştir.

4.1. Yöneticilerden Beklenen Kapsayıcı Davranışlar

Katılımcıların demografik bilgileri sorularak görüşme başlamış ve sonrasında kapsayıcılık konusunda bilgi verilerek “yöneticilerden beklenen kapsayıcı davranışlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda yöneticilerden beklenen kapsayıcı davranışlar herkese eşit davranmak, iletişim becerilerinin gelişmiş olması, erişilebilirliği sağlaması, güler yüzlü, saygılı davranma, empati kurma, adil olma, yol gösterici olma, doğru karar verme, kişisel hakları koruma, katılımcılığı sağlama olarak ifade edilmiştir.

Kapsayıcı davranışlarda bulunmanın herkese eşit davranmak ile sağlanabileceğini düşünüyorum. Benim engelli raporumun olması diğer çalışanlar ile aynı işi yapamayacağım anlamına gelmiyor. Çünkü zaten hepimiz bu kurumda memur olarak çalışıyoruz. Fakat çalışmaya başladığım ilk yıllarda müdürüm benim bilgisayar kullanma bilgimin olmadığını ya da bu işleri

Örgütlerde Kapsayıcı Yönetici Davranışları: Engelli Kamu Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma

yapamayacağımı düşünerek bana daha basit işler vermişti. Açıkçası o zaman biraz üzülmüştüm. (K1)

Yöneticiler tüm çalışanları ile güçlü iletişim kurmalıdır. Zaman zaman işlerle ilgili fikirlerimizi alması ve problemlerle karşılaştığımızda ona iletmemizin önemli olduğunu düşünüyorum. Aksi durumunda engelli bir çalışan olarak ikinci plana atılmış hissedebiliyorum. (K7)

Kapsayıcılık terimini daha önce duymuştum. Bu konuda erişilebilirlik önemlidir. İşyerinde engelli bireyler olarak her yere erişilebilmeliyiz. Şahsen benim müdürüm bu konuya karşı çok duyarlı ve işyerinde hiç sıkıntı yaşamıyorum. Kuruma ilk geldiğimde hangi odanın benim için uygun olacağını bana sormuştu ve benim için en uygun ortamı oluşturdu. Ama başka kurumlardaki arkadaşlarımın erişilebilir olma ile ilgili problemler yaşadığını biliyorum. Yöneticiler fiziki ortamlarını engelli bireylerin kullanabileceği şekilde iyileştirmelidir. (K3)

Kapsayıcı davranışlar olarak yöneticimin herkese güler yüzlü davranmasını beklerim. Bununla birlikte yöneticim işler konusunda sadece emir vermek yerine yol gösterici olmalıdır. Çalışanlar bazen buna ihtiyaç duyabiliyor. İşyerinde sadece yöneticinin bu davranışlarda bulunması yeterli olmayacaktır. Kapsayıcı olmak için çalışanların da güler yüzlü ve saygılı olması ve engelli bireylere karşı önyargılı olunmaması gerekir. (K14)

Kapsayıcı yöneticinin engellilere saygı duyan, hoşgörülü, yasaları en iyi şekilde uygulayan, adil bir yönetici olmasını beklerim. (K12)

Kişisel haklar korunmalı ve fikirlerimizi rahatça söyleyebilmeliyiz bence. Herkesin farklı farklı fikri var ve herkes birbirinin fikirlerine saygı duyarsa kapsayıcı işyerleri olacaktır. Bunlar yöneticinin davranışları ile oluşacaktır. (K4)

Kapsayıcı yöneticiler iş yükünü eşit olarak dağıtan yöneticilerdir. İşe ilk başladığım zamanlarda yöneticim bana pek iş vermezdi. Ancak benim işleri yapabildiğimi görünce daha fazla iş yüküm olmaya başladı. (K9)

Kapsayıcı yöneticiler öncelikle empati becerisine sahip olmalılar. Çünkü her insan aslında bir engelli adaydır. Bence yöneticiler ve çalışanlar böyle düşünmeliler. İş yerinde her olaya böyle yaklaşmaları daha kapsayıcı davranmalarını sağlayacaktır (K5).

4.2. Kapsayıcı Yöneticinin Özellikleri (Metaforik Anlatım ile)

Katılımcıların kapsayıcı yöneticilerin özellikleri hakkındaki görüşlerini tespit etmek amacıyla “kapsayıcı yöneticileri ve kapsayıcı davranışlarda bulunan bir iş yerinde kapsayıcı yöneticileri bir film, masal kahramanı ya da tarihsel bir kimliğe benzetmeniz hangisi olurdu?” sorusunu yönelterek bunu nedeniyle birlikte açıklaması istenmiştir. Katılımcılar kapsayıcı yöneticilerin özelliklerini çalışanları bir arada tutan, kurumun değerlerine bağlı, yaşlı ya da engelli gibi farklılıkları olan çalışanları kapsayan, dışlama davranışından uzak olan, tüm farklılıklar ile çalışanları bir arada tutan ve pozitif davranan, farklılıkları olan tüm çalışanlarla başarıya odaklı olan yöneticiler olarak ifade etmişlerdir.

Kapsayıcı örgütlerin bize mutluluk veren eski Türk filmleri gibi olmasını isterim. Eski Türk filmlerindeki gibi mutlu olarak gitmek isterim işyerine. Örneğin Neşeli Günler filmindeki Münir Özkul gibi yönetici olmalı. Tüm çalışanlar bir arada ve birbirine bağlı, kurumun değerlerine bağlı işyeri olacağını düşünebiliriz. (K7).

Stajyer filminde emekli olmuş, yaşlı birinin stajyer olarak yeni bir işe başlamasını anlatıyordu. Filimde bu kadar yaşlı birinin stajyer olması yönetici ve çalışanlar tarafından ilk

olarak çok yadırganmış hatta dışlanmıştı. Ancak sonrasında bu yaşlı stajyer çalışma tecrübesi sayesinde yöneticinin en iyi çalışanı haline geldi. Bu film yöneticinin tüm özellikleriyle çalışanlarını kabul etmesi, onları dışlamaması ve kapsayıcı davranışlarda bulunmasını anlatıyor. (K2)

Bir film ya da film karakteri hatırlayamadım. Ama Mevlana'nın "Ne olursan ol gel" sözü geldi aklıma. Bence kapsayıcı yönetici Mevlana'nın bu sözünde anlatıldığı gibi işyerinde tüm çalışanların bir arada olduğu ve yöneticinin çalışanların tüm farklılıklarına karşı pozitif davranmasını anlatıyor. (K10)

Polis Akademisi filmi olabilir. Filmde farklı karakterlerde, farklı etnik grupta, farklı eğitimlerde kişiler polis olmak için Polis Akademisine gidiyor. Hatta polis adaylarının bazıları daha önceden suç işlemiş kişilerdi. Filmin sonunda farklı gruplardaki polis adayları başarı ile mezun oluyorlardı. Filmde akademi onları eğitenler gibi yöneticiler olmalı. (K8)

4.3. Kapsayıcı Yönetici Davranışlarının Etkileri

Araştırmada katılımcılara "kapsayıcı yöneticilerin iş hayatınıza etkileri nelerdir" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar tarafından kapsayıcı yönetici davranışlarının etkileri; diğer çalışanların da kapsayıcı davranmalarına katkıda bulunacağı, engelli bireylerin iş ortamında sosyalleşmesine katkı sağlayacağı, yabancılaşma, ötekileştirme gibi olumsuz durumların yaşanmamasını sağlayacağı, ön yargılardan uzaklaşılacağı, iş ortamında daha mutlu olunacağı, iş memnuniyetlerinin artacağı, yöneticiye güven duygusunun artacağı, performansın ve verimin artacağı, iş yükünün adil dağıtılacağı, diğer çalışanlar tarafından yaşanabilecek olumsuzlukların ortadan kalkabileceği şeklinde ifade edilmiştir.

İşyerinde yöneticimizin kapsayıcı davranması iş arkadaşlarımızın da davranışlarını etkileyecektir. Onlarda birbirlerine karşı daha anlayışlı davranacaklardır. Bizler gibi engelleri olan ve diğerlerine göre daha farklı özellikleri olan çalışanlara karşı olumsuzluk yaşanmayacaktır. Bu ortamın oluşturulması engelli bireylerin iş hayatında sosyalleşmesine destek olacaktır. Engelli bireylerin iş ortamında sosyalleşmesi artacaktır. İşte daha az stres yaşanabilir. (K13)

Kapsayıcı yöneticiler engellilere karşı ön yargıların oluşmasını engelleyecek ve tüm çalışanlara eşit davranacaklardır. Böylece bizlerde işyerinde daha mutlu oluruz ve memnuniyetimiz artar. İşyerinde kendimi daha rahat hissedebilirim. (K5)

Kapsayıcı yönetici davranışlarının sadece engelli çalışanları değil, kurumdaki herkese karşı olumlu davranışlar yönünde etkileyeceğini düşünüyorum. Çünkü engelliler sadece yöneticiler tarafından değil, arkadaşları tarafından da dışlayıcı davranışlara maruz kalabiliyor. Eğer yönetici bunun farkında olursa, olumsuz davranışları önlerse çalışma arkadaşlarıma, yöneticiye güvenim artar. (K6)

Kapsayıcı yöneticiler çalışanlara vakit ayırır, onları dinler ve sorunlarına çözümler bulur. İş hayatımızı kolaylaştırır. Böylece çalışanların performansı artar. Yöneticilerin kapsayıcı davranışları ile daha verimli çalışmamıza katkıda bulunur. (K8)

Kapsayıcı yöneticilerin işyerinde her yere ulaşılabilirliği sağlaması, engelli bireyleri sadece sınırlı ortamlarda çalışmasını ortadan kaldıracaktır. Çünkü ortopedik engelliler genellikle kurumun giriş katlarında, küçük odalarda çalışabiliyorlar. İş ortamının bizler için düzenlenmesi ile daha sosyal hale gelebiliriz. Ayrıca engellilere uygun çalışma ortamları ile engelli bireylerin iş güvenliği sağlanmış olacaktır. (K11)

Örgütlerde Kapsayıcı Yönetici Davranışları: Engelli Kamu Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Engelli çalışanlar bazen yapamayacakları işleri yapmaya zorlanabiliyorlar, bazen de yapabilecekleri işlerin çok daha basiti verilerek ötekileştirilebiliyorlar. Kapsayıcı yöneticilerin herkese eşit davranması ve adil bir iş yükü paylaşımı yapmasının bu tür olumsuzlukları ortadan kaldıracığını düşünüyorum. (K3)

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı örgütlerde dezavantajlı çalışan gruplarından biri olan engelli çalışanların kapsayıcı yönetici davranışları hakkındaki görüşlerini tespit etmektir. Araştırmada kapsayıcı yöneticilerin özellikleri, metaforik anlatımla kapsayıcı yönetici davranışları ve kapsayıcı yönetici davranışlarının etkileri kamu kurumlarında çalışan engelli bireylerin bakış açısıyla incelenmiştir.

Araştırmada katılımcılar kapsayıcı yöneticileri adil, farklılıklara saygı duyan, etkili iletişim kuran, güler yüzlü, hoşgörülü, empati yeteneğine sahip, iş ortamında erişilebilirliği sağlayan yöneticiler olarak ifade etmişlerdir. Literatürde ise kapsayıcı liderler astlarına söz hakkı tanıyan, astlarının fikirlerini dikkate alan, uyumlu ilişkiler kuran, açıklık, etkililik ve erişilebilirlik göstererek astların örgütsel katılımını sağlayan (Guo vd., 2022, s. 1302), gelişim ve öğrenmeyi teşvik eden, kapsayıcı kültürün faydalarını ortaya çıkaracak bir ortam yaratan (Kuknor ve Bhattacharya, 2022, s. 774), örgütün her üyesine fırsat eşitliği sağlayan (Gong vd., 2021, s. 786) liderler şeklinde nitelendirilmektedir. Hays-Thomas vd. (2012) kapsayıcı örgütlerin oluşması için alçakgönüllülük, farklılıkların kabulü, yeni fikirlere açıklık, esneklik gibi değerlere önem verilmesiyle birlikte aktif dinleme, empati, nezaket ve etkin iletişim becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Örgütlerde yöneticilerin bu tür davranışları benimsemesi ve çalışanlarını bu tür davranışlara yönlendirmesi farklılıkları olan çalışanlara karşı kapsayıcı davranışların geliştirilmesini sağlayacaktır. Bir yöneticinin çalışanlardan beklenen davranışları teşvik etmesi, hatalarla karşılaştığında sonuçları çalışanlarla değerlendirmesi, çatışma ve tartışmalarda tarafsız olması, çalışanların fikirlerine açık olması, çalışanlarına karşı ulaşılabilir olması örgütlerde kapsayıcı politikaların çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayacaktır.

Katılımcılar kapsayıcı yönetici davranışlarının engelli çalışanların işyeri mutluluğunu, memnuniyet düzeyini, performanslarını, yönetici ve çalışanlar arasındaki güven düzeyini olumlu yönde etkileyebileceğini belirtmektedir. Ayrıca işyerinde değerli hissetme, streslerinin azalması ve pozitif olmalarına katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Yöneticilerinin kapsayıcı davranışlar göstermelerinin iş performanslarını arttıracığı, işyerinde daha mutlu olacakları ve memnuniyet düzeylerinin artacağını, işe aidiyet duygularının gelişeceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte yöneticilerinin kapsayıcı davranışlar göstermesi ile diğer çalışanların da kapsayıcı davranışlar göstereceğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen bilgiler literatürde yapılan nicel araştırmalardaki sonuçları desteklemektedir. Shore ve Chung (2022) kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenliği, örgütsel özdeşleşmeyi ve psikolojik güçlendirmeye olumlu katkı sağladığı ve böylece örgütsel performansın gelişimine katkı sağladığını ifade etmektedir (s. 745). İşyerinde çalışanların kapsayıcı liderlik algısı düzeylerinin lidere olan güven (Liggans vd., 2019), iş performansı (Ahmed vd., 2022), örgütsel destek (Aslan, 2019), örgüte aidiyet duygusu (Randel vd., 2018), psikolojik iyi oluş (Le vd., 2018), çalışanların yenilikçi iş davranışları (Bataneh vd., 2022) üzerine olumlu etkisi tespit edilmiştir.

İş ortamında liderin kapsayıcılığı çalışanların kendilerini daha rahat ve güvende hissetmelerini olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların psikolojik güvenlik algılarının artması

işte risk alma konusunda daha cesaretli olmayı sağlayarak çalışanların daha iyi performans elde etmelerine katkı sağlayacaktır (Gül, 2021, s. 335; Baş, 2022, s. 343). Liderin çalışanlarına karşı kapsayıcı olması, onların fikirlerine her zaman açık olması çalışanların örgütlerini psikolojik sahiplenmelerini de olumlu yönde etkileyecektir (Yavuz ve Gül, 2023, s. 2592).

Araştırmada katılımcılar kapsayıcı yöneticilerden eşit ve adil davranışlar göstermelerini beklediklerini belirtmektedirler. Jha vd. (2023)'nin nicel yöntemlerle yapmış oldukları çalışmada da kapsayıcı liderlerin çalışanların örgütsel adalet algılarını pozitif yönde etkilediğini ve böylece çalışanların işyeri mutluluklarının da olumlu yönde etkilendiğini tespit etmiştir. Kapsayıcı davranışlar göstermeleri ve adil uygulamalarıyla liderler çalışanların işyeri mutluluğu üzerine olumlu etki oluşturacaktır. Ye ve Li (2018)'nin çalışmasında kapsayıcı liderlerin çalışanların ruh hallerini olumlu yönde etkiledikleri ifade edilmektedir.

Araştırmada yöneticilerden beklenen kapsayıcı davranışlardan bir diğeri ise etkin iletişim kurma ve çalışan katılımını sağlama olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç Alang vd. (2022)'nin araştırmasındaki kapsayıcı davranışların çalışanların katılımı ve fikirlerini söylemelerini olumlu olarak etkilediği bilgisini desteklemektedir. Hirak vd. (2012)'e göre liderin kapsayıcılığının çalışanlar tarafından yeni bilgilerin kabul edilmesi, yeni sesin dinlenmesi ve yeni meydan okumanın kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Moore vd. (2020) tarafından üçte biri engelli çalışanlardan oluşan bir işletmede görüşme yöntemini kullanarak yapılan nitel bir araştırma sonucuna göre; kapsayıcı bir işyeri oluşturmak için engelli çalışanların açıklık ve güvenli bağlılığın oluşturulmasında liderlerin çalışanlarıyla daha fazla etkileşim kurmasının ve yenilikçi olmanın önemi vurgulanmaktadır.

Katılımcıların kapsayıcı yöneticilerden bir diğer beklentisi ise iş yükü dağılımının eşit ve adil olmasıdır. Polat (2020, s. 891)'in yapmış olduğu çalışmaya göre de engelli çalışanlar eğitimlerine uygun olmayan, yapabilecekleri işlerin daha düşüğü ya da yapmayacakları işleri yapmak zorunda kalmaktadırlar. Engelli çalışanların iş hayatına kazandırılması ve sorunların çözüme kavuşması için kapsayıcı uygulamalara yönelik çalışmaların artırılması toplumsal farkındalığın sağlanması için önem arz etmektedir.

5.1. Teoriye ve Uygulamaya Yönelik Katkı

Küreselleşme ve zorlu rekabet koşulları yöneticilerin; küresel çevrede yetkilendiren, planlayan, organize eden, kontrol eden iyi bir yönetici vasfıyla birlikte hayal eden ve hayalleri gerçekleştirebilen iyi birer lider olmalarını gerektirmektedir (Aslan, 2013, s. 15). Bu nedenle teoride bilim insanları tarafından liderlik yaklaşımları incelenmekle birlikte; uygulamada ise formal gücü bünyesinde barındıran ve liderlik vasıflarına sahip, başarı odaklı yöneticiler aranmaktadır. Kapsayıcı liderliğin önemi ise uygulamada çalışanlara ve örgüte sağladığı olumlu etkilere dayanmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda iş hayatında yöneticilerin kapsayıcı davranışlarını geliştirebilmeleri için şunlar önerilmektedir:

- Çalışanlar arasındaki farklılıkları benimsemesi ve farklılıklarıyla birlikte tüm çalışanların örgüte değer kattığının bilincinde olması,
- Örgütlerin amaçları doğrultusunda yöneticilerin çalışanlara karşı açıklık politikası benimsemesi,
- Örgütte herkesin eşit olduğu ve her çalışana adaletli davranılacağı bilincinin geliştirilmesi,

Örgütlerde Kapsayıcı Yönetici Davranışları: Engelli Kamu Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma

- Örgütte karar süreçlerinde çalışan katılımının sağlanması,
- Yöneticilerin çalışanlara karşı ulaşılabilir olması,
- Çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebilmelerini desteklemesi,
- Çalışanların kapsayıcı davranışlar göstermesine yönelik teşvik edici uygulamalar geliştirilmesi ve kapsayıcı davranışların takdir edilmesi,
- Çalışanların kapsayıcı davranışlarının geliştirilmesi için eğitimler verilmesinin desteklenmesi,
- Örgütte yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesi,
- Çalışanların takım ruhunun gelişimine destek olacak faaliyetlerin artırılması,
- Tüm çalışanlar arasında ön yargıdan uzak, saygı ve hoşgörünün öncelikli olduğu örgüt kültürünün geliştirilmesi,
- Engelli çalışanlar için örgütün tüm birimlerinin erişilebilir olmasının sağlanması,
- Farklılıkları olan bireylere yönelik diğer çalışanlar tarafından oluşabilecek olumsuz davranışların engellenmesi ile örgütte kapsayıcı iklimin oluşturulması gerekmektedir.

Engelli çalışanların iş hayatlarına entegre olmaları için yöneticilerin kapsayıcı davranışlarla onları desteklemesi gerekir. Çünkü engellilik bir sosyal dışlanma unsurudur ve engelli bireylerin iktisadi sahadan engellenmesi ikinci bir engel durumu olarak değerlendirilmektedir (Genç ve Çat, 2013, s.365). Engelli çalışanlar açısından ön yargıların kırılması, iş ortamında tüm çalışanların farkındalığının artırılması yöneticilerin öncelikli konularından olmalıdır. Engelli bireylere tüm çalışanlar gibi sağlıklı iş ortamlarının sunulması sadece engelli bireyler için değil, aynı zamanda toplumsal açıdan da fayda sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin örgütte kapsayıcı bir kültür oluşturması ile çalışanlar arasında dışlama, ön yargı ile davranma gibi olumsuz davranışlar yaşanması gibi problemler çözümlenecektir.

Bu çalışmada elde edilen bulguların örgütsel davranış alanındaki az sayıda çalışmaya konu olan kapsayıcı yönetici davranışları konusunun kuramsal yapısının geliştirilmesine ve kapsayıcı yönetici davranışlarını araştıran ulusal düzeyde ilk nitel çalışma olmasının literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ulusal literatürde kapsayıcı liderlik ile ilgili özellikle yakın dönemde sıklıkla nicel araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak farklı açılardan değerlendirmeler yapmak için konu ile ilgili nitel araştırmaların artırılması gerektiği düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda kapsayıcı yönetici davranışlarının daha geniş perspektifte örgütsel, bireysel ya da ekip üzerine etkilerinin nicel araştırmalarla da desteklenerek incelenmesi konunun derinlemesine irdelenmesini sağlayacaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemde veriler temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme süreçlerinde kullanılan sorular dikkate alınarak da sunulabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.239). Bu çalışmada araştırmanın 3 temel sorusu dikkate alınarak bulgular sunulmuştur. Elde edilen veriler açık bir biçimde betimlenmiştir. Bulgular tamamen katılımcıların görüşlerine dayalıdır. Gelecek araştırmalarda nitel ve nicel araştırmalardan oluşan karma çalışmalar yapılabilir. Çalışmanın iş yaşamında ise yöneticilerin kapsayıcı davranışlarının geliştirilmesi konusunda farkındalık kazanmaları ve örgütlerinde dezavantajlı gruplar, etnik köken farklılıkları, ırk, cinsiyet, yaş gibi demografik farklılıkların... vb. benimsenerek örgütün asli amaçlarına yönelmelerini sağlayacak kapsayıcı davranışların oluşturulması konusunun geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, A., Liang, D., Anjum, M. A. ve Durrani, K. (2022). Stronger together: examining the interaction effects of workplace dignity and workplace inclusion on employees' job performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.891189>
- Ashikali, T., Groeneveld, S. ve Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting and inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Aslan, H. (2019). Mediating Role of Perceived organizational support in inclusive leadership's effect on innovative work. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2945-2963. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1299>
- Aslan, Ş. (2013). *Sağlık yönetimi bakış açısıyla geçmişten günümüze liderlik kuramları*. Eğitim Yayınevi.
- Bataineh, M.S.E., Zainal, S. R. M. ve Muthuveloo, R. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: the Role of innovation work behaviour. *International Journal Business Science and Applied Management*, 17(1), 28-43. <https://doi.org/10.69864/ijbsam.17-1.156>
- Booker, D. L. ve Williams, M. R. (2022). An Inclusive leadership model insight from the tech industry. *Advances in Developing Human Resources*, 24(4), 263-274. <https://doi.org/10.1177/15234223221118955>
- Bourke, J. ve Espedido, A. (2019). Why inclusive leaders are good for business and how to become one. *Harvard Business Review Online*.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. ve 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. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Çevik, C. ve Özkul, B. (2022). Çalışma yaşamında dezavantajlı gruplar ve eşitsizlikler. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi*, 7(3), 611-618.
- Ekşi, G.G. (2023). Kapsayıcı liderlik. *Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies*, 3(1), 31-40.
- Erkal, P. (2023a). Kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerine etkisi: yenilikçi iş davranışlarının aracı rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19(4), 822-843. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.133619>
- Erkal, P. (2023b). *Kapsayıcı örgütler*. Gazi Kitabevi.
- Ferdman, B. M. ve Deane, B. R. (2014). *Diversity at work: the practice of inclusion*. Jossey-Bass A Wiley Brand,
- Ferdman, B. M. (2021). Inclusive leadership, the fulcrum of inclusion (Part 1). Edi. B. M. Ferdman, *Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies*, Taylor & Francis.
- Genç, Y. ve Çat, G. (2013). Engellilerin istihdamı ve sosyal içerme ilişkisi. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8(1), 363-393.
- Gong, L., Liu, Z., Rong, Y. ve Fu, L. (2021). Inclusive leadership, ambidextrous innovation and organizational performance: the moderating role of environmental uncertainty. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 783-801. <https://10.1108/LODJ-06-2020-0253>

Örgütlerde Kapsayıcı Yönetici Davranışları: Engelli Kamu Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma

- Green, M. ve Young, J. (2019). *Building inclusive workplace, assessing the evidence, championing better work and working lives*. CIPD, Research Report. <https://www.cipd.org/en/knowledge/evidence-reviews/building-inclusive-workplaces/>
- Guo, Y., Zhu, Y. ve Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: the moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41, 1301-1310. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00647-x>
- Gül, E. (2021). *Kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü*. [Yüksek lisans tezi] Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Güler, A., Halıcioğlu, M. B. ve Taşğın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma*. Seçkin Yayıncılık.
- Hartel, C. E. J., Krzeminska, A. ve Carrero, J. (2022). Çalışma yaşamında engelli bireyler. J. Syed, M. Özbilgin (Ed.), *Farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılık uluslararası yaklaşım* (s. 220-260) içinde. Nobel Yayınları.
- Hays-Thomas, R., Bowen, A. ve Boudreaux, M. (2012). Skills for diversity and inclusion in organizations: A review and preliminary investigation. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(2), 128-141. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.676861>
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: the importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Q*, 23, 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Hüseyinli, N. ve Göçmen, S. (2017). Çalışma hayatında engelli haklarına ilişkin yasal düzenlemeler ve engellilerin haklarına ilişkin farkındalıkları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(6), 138-152. <https://doi.org/10.15869/itobiad.356573>
- Igboanugo, S., Yang, J. ve Bigelow, P. (2022). Building a framework for an inclusive workplace culture: the diversity and inclusion survey. *The International Journal of Information Diversity & Inclusion*, 6(3), 52-67. <https://doi.org/10.33137/ijidi.v6i3.37507>
- Jha, I. N., Pal, D. ve Sarkar, S. (2023). Unlocking the secret to happiness at work: the power of inclusive leadership, organizational justice and workplace inclusion. *Journal of Management Developemt, Emerald Publishing Limited*. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2023-0136>.
- Korkmaz, B. C. (2023). Türkiye’de engelli istihdamında yaşanan zorluklar. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 23(1), 62-81. <https://doi.org/10.54961/uobild.1264127>
- Kuknor, S. C. ve Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Le, H., Jiang, Z., Fujimoto, Y. ve Nielsen, I. (2018). Inclusion and affective well-being: roles of justice perceptions. *Personal Review*, 47(4), 805-820. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0078>
- Liggans, G., Attoh, P. A., Gong, T., Chase, T., Russell, M. B. ve Clark, P. W. (2019). Military veterans in federal agencies: organizational inclusion, human resource practices, and trust in leadership as predictors of organizational commitment. *Public Personnel Management*, 48(3), 413-437. <https://doi.org/10.1177/0091026018819025>
- McKinsey Company (2022, Ağustos). What is Diversity, Equity, and Inclusion? <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/mckinsey%20expla>

- iners/what%20is%20diversity%20equity%20and%20inclusion/what_is_diversity_equit_y_and_inclusion.pdf
- Minehart, R. D., Foldy, E. G., Long, J. A. ve Weller, J. M. (2020). Challenging gender stereotypes and advancing inclusive leadership in the operating theatre. *British Journal of Anaesthesia*, 124(3), 148-154. <https://doi.org/10.1016/j.bja.2019.12.015>
- Mitchell, R., Gu, J. ve Boyle, B. (2024). Suspicion, inclusive leadership and team innovation: A motivated information processing approach. *Journal of Business Research*, 172, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114399>
- Moore, J. R., Maxey, E. C., Waite, A. M. ve Wendover, J. D. (2020). Inclusive organizations: developmental reciprocity through authentic leader-employee relations. *Journal of Management Development*, 39(9), 1029-1039. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0211>
- Nembhard, I. M. ve 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*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nishii, L. H. ve Mayer, D. M. (2009). Do Inclusive Leaders help to reduce turnover in diverse groups? the moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426. <https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Nishii, L. H., ve Rich, R. E. (2013). Creating inclusive climates in diverse organizations. diversity at work: the practice of inclusion, (s. 330-363) içinde B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), *In Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. Jossey-Bass.
- Polat, E. K. (2020). Engelli bireylerin çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlara yönelik nitel bir araştırma: Çanakkale örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 869-897. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.758135>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. ve Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*. 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Richard, S. ve Hennekam, S. (2021). When can a disability quota system empower disabled individuals in the workplace? The case of France. *Work, Employment and Society*, 35(5), 837-855. <https://doi.org/10.1177/0950017020946672>
- Santos, M., Luna, M., Reyes, D.L., Traylor, A. ve Lacerrenza, C.N. (2022). How to be inclusive leader for gender-diverse teams. *Organizational Dynamics*, 51(4), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100914>
- Shore, L. M. ve Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: how leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723-754. <https://doi.org/10.1177/105960112199958>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. ve Sanchez, D. (2018). Inclusive workplace: a review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

Örgütlerde Kapsayıcı Yönetici Davranışları: Engelli Kamu Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Ehrhart, K. H. ve Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/014920631038594>
- Stone, D. ve Colelia, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352-401. <https://doi.org/10.2307/258666>
- Tapia, A. T. ve Polonskaia, A. (2020). *The 5 disciplines of inclusive leaders; unleashing the power of all of US*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tekindal, M. ve Arsu, U. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-182.
- Uslu, F. ve Demir, E. (2023). Nitel bir veri toplama tekniği: derinlemesine görüşme. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 40(1), 289-299. <https://doi.org/10.32600/huefd.1184085>
- Weis, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R. ve Grande, B. (2017). We can do it? Inclusive leader language promotes voice behavior in multi-professional action teams. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 389-402, 1-61. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.002>
- Yavuz, E. C. ve Gül, H. (2023). Kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde işgören sesliliğinin rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 2577-2596. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1734>
- Ye, Q., Wang, D. ve Li, X. (2018). Promoting employees' learning from errors by inclusive leadership: Do positive mood and gender matter? *Baltic Journal of Management*, 13(1), 125-142. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2017-0160>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Zandan, N. ve Shalett, L. (2020). What inclusive leader sound like. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/11/what-inclusive-leaders-sounds-like>
- Zhang, M., Hu, E. ve Lin, Y. (2022). The impact of flexibility-oriented hrm systems on innovative behaviour in China: a moderated mediation model of dualistic passion and inclusive leadership. *Asia Pasific Business Review*, 29(1), 114-135. <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2076446>