



IDI ORGANİZASYONUNUN KAPSAYACI LİDERLİK EĞİTİMİ

INLUSIVE LEADERSIP MASTERCLASS OF IDI ORGANIZATION

Rifat Emre ÖZER¹

GİRİŞ

INTOSAI Geliştirme Girişimi (INTOSAI Development Initiative - IDI) bünyesinde Sayıştay Başkanlarının liderlik rolünü etkili bir şekilde yerine getirmelerini ve böylece Sayıştayların içinde ve ötesinde daha büyük etki yaratmalarını sağlamayı amaçlayan "MASTERY" Girişimi faaliyete geçirilmiştir. Bu girişim kapsamında IDI tarafından 19-21 Eylül 2023 tarihleri arasında, Sayıştay Başkanlarına yönelik "Kapsayıcı Liderlik" konulu bir eğitim düzenlenmiştir.

Sayıştay Başkanlığı ev sahipliğinde düzenlenen eğitime alfabetik sıraya göre şu ülkelerden katılım olmuştur: Arnavutluk, Butan, Botsvana, Gambia, Jamaika, Kosova, Lesoto, Montserrat, Papua Yeni Gine, Saint Lucia, Tonga, Yemen ve Zimbabve. Bu ülke Sayıştaylarının Başkanları ve üst düzey yöneticileri ile birlikte IDI temsilcilerinin katıldıkları etkinlik, Sayıştay Başkanı Sayın Metin Yener ile IDI Başkan Yardımcısı Sayın Ola Hoem'in açılış konuşmaları ile başlamıştır.

Açılış konuşmasında Sayın Yener IDI yönetimine teşekkürlerini sunduktan ve katılımcıları İstanbul'da ağırlamaktan onur duyduğunu belirttikten sonra; IDI'nın Sayıştayların kurumsal kapasitelerinin gelişmesine katkıda bulunduğunu, faaliyetlerini ayırım gözetmeksizin tüm gelişmekte olan ülkeleri kapsayacak şekilde yürüttüğünü ve Türk Sayıştayınca girişime mümkün olan her şekilde

1- Sayıştay Denetçisi, Sayıştay Uluslararası İlişkiler Grup Başkanlığı, rifatemre.ozer@sayistay.gov.tr, ORCID: 0009-0009-1742-3935

destek verilmeye devam edileceğini belirtmiştir. Türk Sayıştayının Anayasal statüye kavuştuğu 1876 tarihinden itibaren değişim ve dönüşüm hareketini sürdürdüğünü, kurumsal kapasitesini ve denetim metodolojisini geliştirerek daima en iyiyi bulmaya çalıştığını, Türk Sayıştayının pozitif yönde ilerleyişinde ve kurumsal kapasitesinin gelişiminde başta INTOSAI olmak üzere uluslararası örgütlerin katkılarının göz ardı edilemeyeceğini, bu farkındalık ile Türk Sayıştayının evrensel anlamda etkin olarak faaliyet göstermeyi stratejik amaçlarından biri olarak belirlediğini ifade etmiş; etkinliğin verimli ve başarılı geçmesi temennisinde bulunmuştur.

IDI Başkan Yardımcısı Ola Hoem ise özetle; değişimin tek sabit olduğu günümüzün hızla gelişen dünyasında, kuruluşların ve liderlerin çeşitliliğin masaya getirdiği muazzam değeri kabul etmesi gerektiği, kapsayıcı liderliğin yalnızca moda bir sözcük ya da moda uygun bir kavram değil; yeniliği ve iş birliğini teşvik eden, bireyler, ekipler ve tüm topluluklar üzerinde olumlu bir etki yaratmada temel bir dayanak oluşturan bir anlayışı temsil ettiğine vurgu yapmıştır.

1. INTOSAI GELİŞTİRME GİRİŞİMİ VE MASTERY GİRİŞİMİ

IDI, kâr amacı gütmeyen, özerk bir kurumdur. Gelişmekte olan ülkelerdeki Sayıştayların performanslarını ve kapasitelerini sürdürülebilir bir şekilde artırmalarına yardımcı olmakla yetkilendirilmiştir. Faaliyetlerini daha çok Sayıştayların karşılaştıkları güçlüklerin aşılması ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla ve sürdürülebilir bir yaklaşımla yürütmektedir. INTOSAI topluluğunun bir parçası olan IDI, herhangi bir ülkenin coğrafi veya siyasi çıkarlarına bağlı kalmadan gelişmekte olan tüm ülke Sayıştaylarının ihtiyaçlarına odaklanmayı amaç edinmiştir.

MASTERY Girişimi, Sayıştay liderlerinin liderlik rollerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini ve böylece Sayıştayların bünyesinde ve çevresinde daha büyük bir etki yaratmalarını amaçlayan yeni bir IDI girişimidir. Bu girişim;

- Daha fazla etkinlik ve sürdürülebilirliğe yönelik değişim yoluyla kurumlarına liderlik etme konusunda Sayıştay başkanlarını destekler.
- Sayıştay bağımsızlığı ve stratejik öngörü gibi etkili bir yönetim için önemli gördüğü konulara odaklanır.

- Sayıştay liderlerinin etkileşimde bulunabileceği, deneyimlerini paylaşabileceği ve birbirlerinden tavsiye alabileceği bir tartışma ortamı sağlar.
- Odak konular hakkında derinlemesine bir anlayış oluşturur ve bunu Sayıştay liderleri için somut eylemlere dönüştürür.

2. KAPSAYICI LİDERLİK EĞİTİMİNİN ANA VE ÖZEL AMAÇLARI

İstanbul'da gerçekleştirilen eğitimin ana amacı MASTERY Girişimi tarafından bilgi ve tecrübe paylaşımı yolu ile Sayıştay liderlerini yetkilerini etkili bir şekilde kullanmaları hususunda desteklemek olarak belirlenmiştir.

Konuya bağlı olarak özel amaçlar ise;

- Farkındalığı artırma ve aksiyon almaya hazır olma,
- Diğer Sayıştay liderlerinden ve uzmanlarından öğrenmeye ve tecrübe paylaşımına dayalı bir platform oluşturma,
- Kapsayıcı Liderlik kavramının konseptini, bu kavramın ne demek olduğunu ve neden önemli olduğunu anlama,
- Sayıştaylarda kapsayıcı ve yenilikçi yaklaşımları destekleyecek örnek uzman uygulamalarını öğrenme,
- İş yerinde kapsayıcı davranışı destekleyecek araç ve teknikleri tanımlama,

olarak sayılmıştır.

3. EĞİTİMDE ÜZERİNDE DURULAN ÖNEMLİ HUSUSLAR

Kapsayıcı Liderliği ve Faydalarını Kavrama

Bu başlık altında "Kapsayıcılık" katılımda ve temsilde eşitlik, kişi ve gruplar arasında farklılıklara değer verme ve çeşitliliğin dâhil edilmesi olarak tanımlanmıştır. Yaş, cinsiyet, engellilik, ırk, köken ve dini aidiyetler gözetmeksizin her gruptan insanın iş ve sosyal hayatta yer bulabilmesini sağlamak, kapsayıcılığın en temel koşuludur.

Kapsayıcılığın temini için derin düzeyde; medeni hal, finansal durum, politik görüş, sosyo-ekonomik durum gibi hallerin de bir ayrımcılığa sebep olmaması gerekmektedir.

Çağdaş Liderlik Anlayışları ve Kapsayıcı Liderlik

Eğitimde vurgulanan anlayışa göre çağdaş liderin en önemli davranışları; çalışanları ikna yeteneği, hedeflere ulaşmada rehberlik, örgütün faaliyetlerine ilham verme, ne yapılacağını, ne yapılmayacağını, nereye varılması gerektiğini ve nerede durulacağını bilme yeteneği, karar ve sorumluluk alma yeteneğidir. Çağdaş lider ise demokratik, kültürel farklılıkların ayırımında, cinsiyet eşitliğini gözetken ve yüksek duygusal olgunluk seviyesine sahip olan bir kişidir.

Eğitim boyunca demokratik liderin eşit katılım, kapsayıcılık, motive edebilme ve sorumluluğu çalışanlar arasında dağıtabilme yeteneğinin olması gerektiği hususuna vurgu yapılmıştır. Kapsayıcı liderliğin 5 davranışı ise;

- Kültürel zekâ ve kültürler arası iletişiminde etkililik,
 - Çeşitliliğin sağlandığı örgütte iş birliğini sağlayabilme,
 - Statükoya meydan okuma cesareti,
 - Çeşitliliği engelleyecek eğilimlere izin vermemeye,
 - Kendinden başkalarının hayat görüşüne ilgi duyma,
- olarak tespit edilmiştir.

Bu başlık altında kültür bağlamında ön cepheden yönetim, uzlaşa sağlayarak yönetim, doğrudan hedefe varma, çalışanlara mesafeli yönetim gibi liderlik anlayışları tartışılmış, ayrıca lider kelimesinin erkek cinsiyetle özdeşleştiği ve bunun kırılması gerektiği ele alınmıştır.

Bu bölümde ayrıca dönüşümsel (transformational) ve işlemsel (transactional) liderlik farkları tartışılmıştır. Dönüşümsel liderlik; gelecek için vizyon sahibi, çıktılara ve dış çevreye odaklı, değerlere dayalı, çalışana ilham ve motivasyon veren, etiğe ve dürüstlüğe vurgu yapan bir liderlik anlayışıdır.

İşlemsel liderlik ise; Sayıştayın yasal yetkisine odaklanan, çalışanları ve onların performanslarını izleyen, motivasyon için teşvik ve ödül odaklı, resmi yapıya ve hiyerarşik sorumluluklara odaklanan bir liderlik anlayışıdır.

Son olarak Kapsayıcı Liderlik; grup içi çeşitliliğe, farklı tecrübe, ihtiyaç, algı ve bakış açılarına önem veren, yüksek öz farkındalığa ve duygusal zekâyâ sahip bir liderlik olarak tanımlanmıştır.

Kapsayıcı Liderliğin Faydaları

Eğitimde kapsayıcı liderliğin Sayıştaylara sağlayacağı faydalar da müzakere edilmiş ve;

- Çeşitliliğin; yaratıcılık, yenilik, problem çözmede fırsatlar, daha iyi kararlar, bilgi paylaşımı ve kişisel gelişim yönünden katkı sağlayacağı,
- Bireysel çalışan düzeyinde ise kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik, örgüte bağlılığın artışı, risk almada güçlü hissetme, iş tatmini, gelişmiş iş birliği ve iletişim, artan verimlilik ve yenilik yönlerinden örgüte faydalı olacağı,

vurgulanmıştır.

Sayıştay İçinde Kapsayıcı Liderlik İnşa Etme

Sayıştay Başkanlarına yönelik eğitimin önemli bir konusu da kapsayıcı liderliğin inşası oldu. Sayıştayda kapsayıcı liderliği sağlamanın en önemli koşulunun, çalışanların psikolojik olarak güvende hissetmesi olduğu vurgulandı. Bu bağlamda psikolojik güvenlik ilkesinin çalışanların içinde bulundukları ortamda herhangi bir cezalandırılma ve utanmaya yönelik kaygı veya korku yaşamadan yöneticilerine fikirlerini özgürce söyleyebilmesi üzerine kurulu olduğu belirtildi. Psikolojik güvenlik çalışanların; öğrenme, katkı sunma ve statükoya karşı koyma konularında güvende hissettiği bir iklim olarak tanımlandı.

Sayıştay İçinde Ekip Çalışmasını ve İşbirliğini Zenginleştirme

Eğitim sırasında kapsayıcı liderliğin ekip çalışmasını ve iş birliğini zenginleştiren bir yaklaşımda olması gerektiği, katılımcı liderlere anlatılmıştır. Bu sebeple Sayıştay liderlerinin verimli bir ekip çalışması ve iş birliği ortamı sağlayabilmesi için;

- Psikolojik güvenlik ortamını sağlaması ve duygusal zekâya önem vermesi,
- Farklılıkları kolektif zekâya dönüştürebilmesi,
- Değerleri paylaşması,
- Motivasyonu ve katılımı sağlayabilmesi,
- Bir vizyona ve amaca sahip olabilmesi, gerekmektedir.

Sayıştay Çalışanlarının Yeteneklerini Geliştirme

Kapsayıcı Liderlik Eğitimi yönlendiren uzmanlara göre kapsayıcı liderin çalışanlarının yeteneklerini geliştirebilmesi için öncelikle dinleme yetkinliğine sahip olması gerekmektedir. İyi dinleme, sağlıklı iletişimi sağlayacak, lider çalışanın vaziyetini anlayacak ve bu sayede liderin çalışandan ne beklediği, çalışana en doğru şekilde iletilecektir. Ayrıca doğru iletişim sadece sözlerin karşılıklı değişimini değil, vücut dilinin doğru kullanımını da içermektedir.

Eğitimde dinlemenin 4 düzeyinden söz edilmiştir:

- Kaydedici dinleme, alışkanlık haline gelen yargıların tekrar dinleyen zihninde doğrulanmasıdır ve dinleyende yeni bir kapı açmamaktadır.
- Gerçekçi dinleme, gerçeklere dayalı ve nesne odaklıdır. Dinleme, yeni veya doğrulayıcı olmayan verilere dikkat ederek gerçekleşir ve iyi bilimin temel yöntemidir.
- Empatik dinleme, dinlenen bilgileri kaydetmekten veya objektif olarak değerlendirmekten öteye geçerek kendini anlatıcının yerine koyan ve hissettiklerini hissetmeye çalışan bir dinleme yöntemidir.
- Üretken dinleme, empatik dinlemeye ek olarak anlatıcı ile bağ kurmayı da içermektedir.
- Empatik ve üretken dinleme, liderlik açısından en çok enerji gerektiren ve en etkili olanıdır. Harcanan enerji ve dinleme yöntemlerinin etkililiği, çalışanın motivasyonu ve katılımı için son derece etkilidir.

SONUÇ

Çeşitliliğin, farklı kültürlerin ve anlayışların yadsınamaz bir gerçek olduğu ve tek bir doğrunun dayatılmasının imkânsız hale geldiği dünyamızda gerek özel gerekse de kamu kurumlarının yönetiminde kapsayıcı bir bakış, en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Bu çerçevede IDI'n "MASTERY" Girişimi tarafından dünyanın dört bir yanından Sayıştay Başkanlarının katılımıyla düzenlenen Kapsayıcı Liderlik Eğitimi, katılımcı liderlere kapsayıcı liderliğin ne olduğu ve başarılı bir liderlik için muhakkak içselleştirilmesi gerektiği hususlarında ilham vermiştir.

Türk Sayıştayı da eğitimden önemli kazanımlar elde etmiştir. Sayıştay, diğer Sayıştaylara bundan sonra da bu tür küresel düzeyli etkinliklerle değer katmaya ve katkı sunmaya devam edecektir.