

Kapsayıcı Liderlik Rehberi



Giriş

Bu rehber, Fiba Grubu'nda kapsayıcı liderlik anlayışını yaygınlaştırmak ve liderlerin ekiplerinde eşitlik, çeşitlilik ve aidiyet duygusunu güçlendirmelerine destek olmak amacıyla hazırlanmıştır. Kapsayıcı liderlik, yalnızca bir yönetim yaklaşımı değil; aynı zamanda organizasyon kültürünü dönüştürerek çalışanların potansiyelini özgürce gösterebildiği ve inovasyonu teşvik eden güçlü bir araçtır.

Her bir çalışanımızın kendini değerli hissettiği, fikirlerini özgürce ifade edebildiği ve adil fırsatlara erişebildiği bir çalışma ortamı, hem bireysel hem de kurumsal başarımız için kritik öneme sahiptir.

Rehberde, kapsayıcı liderlerin sahip olması gereken temel yetkinlikler, uygulanabilir stratejiler, karşılaşılabilecek potansiyel engeller ve çözüm önerileri ile eylem adımları detaylandırılmıştır. Çeşitliliği destekleyen politikalar, eğitim programları, geri bildirim süreçleri ve etkili iletişim yöntemleriyle kapsayıcı bir liderlik anlayışının nasıl inşa edileceğine dair somut öneriler sunulmaktadır.

Fiba Grubu olarak, herkesin potansiyelini özgürce gösterebildiği, güçlü, yenilikçi ve sürdürülebilir bir iş ortamı yaratmayı hedefliyoruz.. Bu rehber ile kapsayıcı liderlik alanındaki çalışmalarımızda herkesin etkin bir rol üstlenmesine yardımcı olacak bir yol haritası sunuyoruz.

İçindekiler

1. Kapsayıcı Liderlik Nedir?
2. Kapsayıcı Liderlik ile Ne Hedefliyoruz?
3. Neden Kapsayıcı Liderlik?
4. Kapsayıcı Liderlerin Nitelikleri
5. Kapsayıcı Liderlik Stratejileri ve Uygulama Yöntemleri
 - A. Çeşitlilik ve Dahil Etme Politikaları
 - B. Eğitim ve Gelişim Programları
 - C. Geri Bildirim ve Değerlendirme
 - D. İletişim ve İş birliği
6. Potansiyel Engeller ve Çözüm Önerileri
7. Eylem Planı: Kapsayıcı Liderlik Adımları
8. Kapsayıcı Liderlik Değerlendirme Formu

Kapsayıcı Liderlik Nedir?

Kapsayıcı liderlik, bireylerin cinsiyet, yaş, dil, inanç, etnik köken, göçmenlik, ebeveynlik, engellilik durumu, deneyim ve bakış açıları fark etmeksizin kendilerini değerli hissettikleri ve potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koyabildikleri bir ortam yaratan liderlik anlayışıdır. Bu anlayış yalnızca çeşitliliği teşvik etmekle kalmaz; tüm bireylerin seslerinin duyulduğu, katılımın desteklendiği ve fırsat eşitliğinin sağlandığı bir iş kültürü oluşturarak yaratıcılığı, inovasyonu ve ekip verimliliğini artırır.

Kapsayıcı Liderlik ile Ne Hedefliyoruz?

- Çeşitliliğin getirdiği zenginliği organizasyonel başarıya dönüştürmek.
- Her birey için eşit ve adil fırsatlar yaratmak.
- Yaratıcılığı ve esnek düşüncüyü teşvik ederek yenilikçi yaklaşımı güçlendirmek.
- Güçlü, kapsayıcı ve yüksek performanslı ekipler oluşturmak.



Neden Kapsayıcı Liderlik?

Rekabet Avantajı: Kapsayıcı organizasyonlar, farklılıkları etkin şekilde kullanarak küresel ölçekte daha başarılı ve sürdürülebilir hâle gelir.

Artan Yaratıcılık ve İnovasyon: Farklı bakış açıları, yenilikçi ve etkili çözümler üretme sürecini destekler.

Bağlı ve Güçlü Takımlar: Çalışanlar kendilerini kabul görmüş, değerli ve güvende hissettiklerinde motivasyonları ve bağlılıkları artar.

Daha İyi Karar Verme: Çeşitli görüş ve deneyimlerin dahil edilmesi, daha dengeli ve bilinçli kararlar alınmasını sağlar.

Kapsayıcı Liderlerin Nitelikleri

Empati: Çalışanların duygu ve düşüncelerini anlamaya açık olmak, samimi ve güvenilir ilişkiler kurmak.

Aktif Dinleme: Bireylerin görüşlerini ve endişelerini dikkatle dinlemek, yapıcı geri bildirimlere açık olmak.

Ön Yargısız Yaklaşım: Kendi ön yargılarının farkında olarak, herkes için adil ve eşit bir ortam yaratmak.

Kültürel Farkındalık: Farklı kimliklere, deneyimlere ve değer sistemlerine duyarlı olmak, çeşitliliği kucaklamak.

Esneklik: Değişen koşullara ve farklı ihtiyaçlara uyum sağlayarak kapsayıcı çözümler üretmek.

Açık İletişim: Tüm bireylerin görüşlerini özgürce ifade edebileceği, güvenli ve erişilebilir iletişim kanalları oluşturmak.

Kapsayıcı Liderlik Stratejileri ve Uygulama Yöntemleri

A. Çeşitlilik ve Dahil Etme Politikaları

İşe Alımda Çeşitliliği Desteklemek: Farklı deneyimlere, yeteneklere ve geçmişlere sahip adayların değerlendirilmesini sağlayacak adil ve erişilebilir işe alım yöntemleri geliştirmek.

Eşit Kariyer Fırsatları: Terfi ve kariyer gelişimi süreçlerinde şeffaf ve hakkaniyetli kriterler belirleyerek herkes için eşit fırsatlar sunmak.

B. Eğitim ve Gelişim Programları

Liderlik Eğitimleri: Kapsayıcı liderlik, bilinçsiz ön yargılar ve etkili iletişim konularında farkındalık yaratacak eğitimler sunmak.

Mentorluk Programları: Çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyen, karşılıklı öğrenmeye dayalı mentorluk sistemleri oluşturmak.

C. Geri Bildirim ve Değerlendirme

Sürekli Geri Bildirim Mekanizmaları: Farklı perspektiflerden gelen geri bildirimleri teşvik ederek liderlik anlayışını geliştirmek.

Çalışan Katılımı ve Anketler: Çalışanların aidiyet ve memnuniyet düzeylerini ölçerek gelişim alanlarını belirlemek ve sürekli iyileştirme sağlamak.

D. İletişim ve İş Birliği

Açık İletişim Kanalları: Her çalışanın kendini rahatça ifade edebileceği güvenli iletişim kanalları oluşturmak.

Çeşitliliği Destekleyen Ekip Çalışmaları: Farklı geçmişlerden gelen çalışanların beraber çalışmasını teşvik ederek kapsayıcı bir iş kültürü oluşturmak.

Potansiyel Engeller ve Çözüm Önerileri



Ön Yargılar ve Algılar

Farklılıkların değerini anlamayı engelleyebilecek bilinçli veya bilinçsiz ön yargıları kapsar. Aşağıda ön yargılar ve algılar ile ilgili örnekler bulunmaktadır. Örnekler bunlarla sınırlı değildir, çoğaltılabilir:

- | | | |
|--------------------------------------|--|--|
| ☐ Yaş | ☐ Irk | ☐ Bir yöneticinin sessiz bir çalışanı “ilgisiz” olarak algılaması |
| ☐ Cinsiyet | ☐ Kültürel adaptasyon | ☐ Bir kişinin sürekli gülümsemesinin “ciddiyetsizlik” olarak algılanması |
| ☐ Eğitim | ☐ Sosyoekonomik durum | ☐ Hibrit ya da uzaktan çalışan birinin “daha az çalıştığı” algısı |
| ☐ Dış görünüş | ☐ Engellilik durumu | ☐ Aynı hatayı yapan iki kişiden, birine daha önceki olumlu algılar nedeniyle daha hoşgörülü yaklaşılması. |
| ☐ Dil | ☐ Cinsel yönelim | |
| ☐ Din | ☐ Tecrübe | |

İletişim Engelleri

Farklı iletişim tarzlarının yanlış anlaşılmalara yol açabilmesidir.

Aşağıda iletişim engelleri ile ilgili örnekler yer almaktadır.

Örnekler bunlarla sınırlı değildir, çoğaltılabilir:

- | | |
|--|---|
| ☐ Dolaylı vs. Doğrudan İletişim Tarzı | ☐ Aktif Dinlememe |
| ☐ Yazılı vs. Sözlü İletişim Tercihi | ☐ Duygusal Engeller |
| ☐ Mimik ve Jestlerin Farklı Yorumu | ☐ Aşırı Teknik Dil veya Jargon Kullanımı |
| ☐ Detaycı vs. Özet Geçen Tarzlar | ☐ Dijital Erişilebilirlik (altyazı, ekran okuyucu uyumluluğu, işaret dili desteği) |
| ☐ Kültürel Farklılıklar | |
| ☐ Varsayımlar ve Ön Yargılar | |

Değişime Direnç

Yeni ve kapsayıcı yaklaşımlara uyum sağlama konusunda bazı çalışanların direnç göstermesidir.

Aşağıda iletişim engelleri ile ilgili örnekler yer almaktadır.

Örnekler bunlarla sınırlı değildir, çoğaltılabilir:

- ☐ Yeni bir yazılım sistemine geçişte direnç
- ☐ Uzaktan çalışma modeline geçiş
- ☐ Yöneticinin yeni yaklaşımlara kapalı olması
- ☐ Yeni takım üyesi ya da yöneticinin katılımı
- ☐ Yeni uygulamalar ve politikalara direnç

Potansiyel Engellere Çözüm Önerileri



I.Bilinç ve Farkındalık Eğitimleri

Kapsayıcı liderliğin önündeki en büyük engellerden biri, farkında olmadan geliştirilen ön yargılar ve sınırlayıcı inançlardır. Bu engellerin aşılabilmesi için Bilinç ve Farkındalık Eğitimleri, liderlerin kendi tutumlarını gözlemlmelerine ve kapsayıcılığı aktif olarak geliştirmelerine yardımcı olur. Bu eğitimler, liderlerin ekip içindeki çeşitliliği fark etmelerini, mikro davranışların etkilerini anlamalarını ve kapsayıcı iletişim becerileri kazanmalarını sağlar.

Öneri eğitim içeriklerimizi aşağıda paylaşıyoruz, daha fazlası için Fibaland Fiba Akademi'yi ziyaret etmenizi tavsiye ederiz.

- Etkileyen Lider / Kontrol Edemediğiniz İnsanları Nasıl Etkilersiniz - Allan Cohen
- Vizyoner Lider / Vizyon Sahibi Olmanın Önemi - Erik Weißenmayer
- Yenilikçi Lider / Stratejik İnovasyon, Kavramsal Bir Yol Haritası – Govindarajan
- Etkileyen Liderlik
- Cesur Dinleme
- Liderlik Becerileri / Çatışma Çözebilir misiniz?
- Takım Bilinci / Ekip İnşa Etme - Marshall Goldsmith
- Takım Yönetimi / Kendi Kendini Yöneten Takımların Özellikleri ve Takımların Başarısızlık Nedenleri
- Ekip Yönetimi / Yeni Dönemde Takım Olma
- Liderlik, Etkili İletişim 1 / 4 Dakika Kuralı - Steve McDermott
- Etkili İletişim 2 / Kelimelere Yüklendiğimiz Anlamlar
- Etkili İletişim 3 / Ben Mesajı ile İletişim
- Bütünsel Bakış / Bütünsel Yaklaşım Nedir ve Ne Sağlar?
- Geri Bildirime Karşı Olumlu Bakış Açısı Kazanmak





II. Diyalog ve Katılımcı Süreçler

Amaç: Farklı geçmiş ve özelliklere sahip kişilerle empatik, açık ve etkili iletişim kurmayı desteklemek.

Örneğin;

☐ **Karar Süreçlerine Çalışan Temsilcilerinin Dahil Edilmesi**

Amaç: Komite veya proje gruplarına farklı seviyelerden (saha, ofis, yönetici) çalışanların seçilerek dahil edilmesi.

Fayda: Kararlar daha kapsayıcı olur, farklı bakış açıları entegre edilir.

☐ **Çalışan Panelleri / Forumları**

Amaç: Belirli konular (örneğin, çeşitlilik, yeni bir strateji, değişim yönetimi gibi) üzerine çalışanların fikirlerini paylaşabildiği açık paneller düzenlemek.

Fayda: Çalışanlar dinlendiğini hisseder, üst yönetimle doğrudan iletişim kurulabilir.

☐ **Geri Bildirim Döngüleri / “Sesini Duyur” Platformları**

Amaç: Çalışanların anonim ya da açık olarak öneri ve şikâyetlerini iletebildiği dijital veya fiziksel kanallar kurulur. Her türlü geri bildirimin gizliliği ve çalışan açısından güvenliğini sağlamak da çok önemlidir.

Fayda: Katılımcı bir kültür oluşturur, sürekli iyileştirme için veri sağlar.

☐ **Fikir Maratonları / Ideathon**

Amaç: Çalışanların belirli bir problem üzerine kısa sürede çözüm üretmesi için katılım sağlayabileceği yaratıcı fikir yarışmaları.

Fayda: İnovasyonu ve iş birliğini destekleyerek çalışan bağlılığını artırır.

☐ **Kapsayıcı Anketler ve Odak Grup Görüşmeleri**

Amaç: Çeşitlilik, kapsayıcılık, psikolojik güvenlik gibi konularda çalışan görüşlerinin derinlemesine alınması.

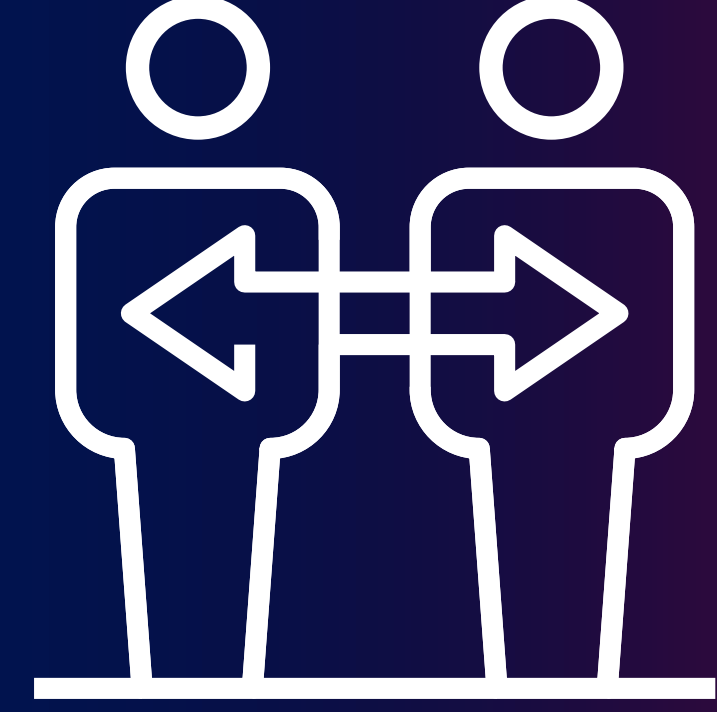
Fayda: Politika ve uygulamaların, çalışan öneri ve anketlerle düzenlenmesi mümkün olur.

III.Rol Model Olarak Liderlik

Amaç: Kendi tutum ve davranışlarınızla kapsayıcı liderlik ilkelerini benimseyerek çalışanlara örnek olmak.

Örneğin;

- ☐ Farklı görüşleri aktif olarak dinleme
- ☐ Şeffaf ve adil karar alma süreçleri yürütme
- ☐ Kapsayıcı dil kullanımı
- ☐ Hatalardan ders çıkarmaya açık olmak
- ☐ Farklı arka planlara saygı göstermek ve takdir etmek
- ☐ Çeşitliliğe sahip proje grupları oluşturmak
- ☐ İlham veren geri bildirim kültürü oluşturmak



IV. Performans Ölçütleri

Kapsayıcı liderlik stratejilerinin etkisini değerlendirmek için somut, objektif ve kapsayıcı performans göstergeleri (KPI'lar) belirlenmiş olup bu göstergeler ile çalışanların bu sürece dahil olma düzeyini, çeşitlilik temsiliyetini, eşit fırsatlara erişimi ve çalışan memnuniyetini ölçerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.

☐ Çeşitlilik ve Temsiliyet Göstergeleri

- Yönetim kademesinde kadın/erkek oranı (%)
- Farklı yaş gruplarının temsil oranı
- Engelli bireylerin istihdam oranı
- Farklı etnik/kültürel geçmişe sahip çalışan oranı
- Farklı bölge veya şehirlerden gelen çalışanların oranı

☐ Çalışan Dahil Olma ve Aidiyet Düzeyi

- “Kendimi bu kurumun bir parçası olarak hissediyorum” gibi aidiyet sorularının yer aldığı çalışan anket skorları
- Çalışan katılım oranı (%): Geri bildirim oturumlarına, öneri sistemlerine veya DEI komitelerine katılım
- Farklı fikirlerin değerlendirildiğini düşünen çalışan oranı

☐ Eşit Fırsatlara Erişim Ölçütleri

- Kadın ve erkek çalışanlar arasında terfi süresi ortalaması
- Eğitim ve gelişim fırsatlarından faydalanma oranı (cinsiyet, yaş, departman kırılımında)
- Yıllık performans değerlendirme puanlarının cinsiyet/demografik gruplar bazında dağılımı

☐ Çalışan Memnuniyeti ve Geri Bildirimler

- “Yöneticim kapsayıcı bir liderlik sergiliyor” gibi DEI odaklı anket sorularının skorları
- İşten ayrılan çalışanların ayrılma sebeplerinde yer alan adaletsizlik/ayrımcılık oranı
- Anonim geri bildirim platformlarında kapsayıcılıkla ilgili pozitif/negatif yorum sayısı

☐ Eğitim ve Farkındalık Çalışmalarına Katılım

- Kapsayıcılık ve ön yargı farkındalığı eğitimine katılım oranı
- Eğitim sonrasında yapılan değerlendirmelerdeki ortalama bilgi kazanımı

☐ Politika ve Süreç Etkililiği

- Şikâyet ve çözüm mekanizmalarının etkinliği: Fiba Etik Hattına kaç başvuru geldi, ortalama çözüm süresi nedir
- Kapsayıcı politikaların kurumsal belgelere yansıma oranı (örneğin işe alım politikası, kariyer gelişimi kılavuzları)

Eylem Planı: Kapsayıcı Liderlik Adımları

1. Durum Analizi:

Mevcut organizasyon kültürünü, çalışan deneyimini ve çeşitlilik düzeyini objektif verilerle değerlendirin.

- ☐ Çalışanlar arasındaki iletişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?
- ☐ Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarımız size nasıl yansıyor?

2. Hedef Belirleme:

Kapsayıcı liderlik hedeflerinizi somut ve ölçülebilir şekilde belirleyin (örneğin, çalışan bağlılığı, eşit fırsatlara erişim, liderlik pozisyonlarında çeşitlilik vb.)

- ☐ Liderlik pozisyonlarında kadın çalışan oranını %20 artırmak: Şirketin üst düzey yönetiminde kadın temsili %...’dan %....’a çıkarılacaktır.
- ☐ Çalışan bağlılığını %85’e çıkarmak: Çalışan bağlılığı anketi ile bu oran tespit edilecek ve %10’luk bir artış hedeflenecektir.

3. Strateji Geliştirme:

Yukarıda belirtilen stratejileri organizasyonunuzun özel ihtiyaçlarına uygun hale getirerek kapsayıcı politikalar oluşturun.

- ☐ Çeşitlilik odaklı işe alım stratejileri
- ☐ Mentorluk ve sponsor programları
- ☐ Çalışanlar için liderlik becerileri ve duygusal zekâ eğitim programı

4. Uygulama:

Kapsayıcı liderlik anlayışını destekleyen eğitim programları, mentörlük sistemleri, açık iletişim kanalları ve adil kariyer gelişim süreçlerini hayata geçirin.

- ☐ Yönetici ve çalışanların çeşitlilik konusundaki farkındalık ve görüşlerini ölçen çeşitlilik ve kapsayıcılık raporları var mı?
- ☐ Esnek çalışma politikaları: İş-yaşam dengesini sağlamak adına esnek çalışma saatleri veya uzaktan çalışma imkânı var mı?

5. Takip ve Değerlendirme:

Performans göstergeleri (KPI'lar) aracılığıyla süreçlerin etkisini düzenli olarak ölçerek ilerlemeyi takip edin.

- ☐ Aşağıdaki KPI'larla süreç takip edilerek değerlendirilecektir.

DURUM	KATEGORİ	PERFORMANS GÖSTERGESİ
☐	Çeşitlilik ve Temsilîyet	Yönetici kadrosundaki kadın-erkek dağılım oranı
☐	Çeşitlilik ve Temsilîyet	Yönetici pozisyonlarında yaş çeşitliliği (30 yaş altı, 31-49 yaş arası, 50 yaş üstü oranı)
☐	Çeşitlilik ve Temsilîyet	Engelli çalışan oranı
☐	Aidiyet ve Katılım	"Kurumda kendimi değerli hissediyorum" anket skoru
☐	Aidiyet ve Katılım	Fiba Çalışan Platformlarına katılım oranı
☐	Eşit Fırsatlara Erişim	Eğitim fırsatlarına katılım oranı (Kadın/Erkek)
☐	Eşit Fırsatlara Erişim	Terfi süresi ortalaması (Kadın/Erkek)
☐	Eğitim ve Farkındalık	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Farkındalık Eğitiminin tamamlanma oranı
☐	Eğitim ve Farkındalık	Bilinçsiz ön yargı farkındalık eğitimi katılım oranı
☐	Politika ve Süreç	Ayrımcılıkla ilgili şikayet çözüm süresi (gün)
☐	Politika ve Süreç	Politikalarda kapsayıcılık ifadesi geçen belge oranı

6.Sürekli İyileştirme:

Çalışan geri bildirimlerine dayalı olarak stratejileri güncelleyin, iyileştirin ve geliştirme alanlarına yönelik yeni çözümler üretin.

- ☐ Geri bildirim anketleri
- ☐ Dışsal sertifikasyonlar ve denetimler (WEP's, ILO)

Fiba Kapsayıcı Liderlik Değerlendirme Formu



Farkındalık ve Önyargıların Yönetimi

1 2 3 4 5

Farklı kimlik ve geçmişlere sahip çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundururum.

Bilinçli ya da bilinçsiz önyargılarımı fark etmek için kendimi gözlemlerim.

Kararlarımı alırken mümkün olduğunca veriye dayalı, objektif hareket ederim.

Kapsayıcılığa dair geri bildirim almaya ve bu yönde gelişmeye açıığım.

Tüm çalışanların mutlu ve mutsuz olduğu konular hakkında bilgiler edinerek değiştirebileceğim durumlar için aksiyon alırım.

Dışlayıcı davranışlara tanık olduğumda bunları fark eder ve ele alırım.



Dinleme ve Empati

Farklı görüşleri dinlemeye açık bir liderlik tarzım var.

Empati kurarak çalışanların duygularını ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışırım.

Karar alırken ekibimin duygu ve düşüncelerini dikkate alırım.

Dezavantajlı gruptan çalışanların sesini daha fazla duyabilmek için aktif çaba gösteririm.

Görüşlerini açıklamakta tereddüt eden, çekimser kalan hiç bir çalışanın olmaması adına tüm görüşlere değer verdiğimi hissettiririm.

Tartışmalar sırasında çalışanların ötekileştirilebileceği veya susturulabileceği durumları ele alırım.



1 2 3 4 5

Katılım ve Dahil Etme

Tüm ekip üyelerinin fikirlerini ifade etmesini isterim.

Daha az temsil edilen çalışanların sürece aktif katılımını desteklerim.

Dahil edici bir çalışma ortamı oluşturmak benim için önceliklidir.

Toplantılarda herkesin katkı sunmasını sağlayacak yöntemler uygularım.

Herkesin farklılıklarıyla değer gördüğü bir ortam yaratmaya çalışırım.

İletişim tarzımı farklı iletişim ihtiyaçları veya tercihleri olan çalışanları kapsayacak ve onlarla etkileşim kuracak şekilde uyarlarım.



Adalet ve Erişim

Tüm çalışanlara eşit gelişim ve terfi fırsatları sunmaya dikkat ederim.

Performans değerlendirmelerinde adil ve şeffaf bir yaklaşım benimserim.

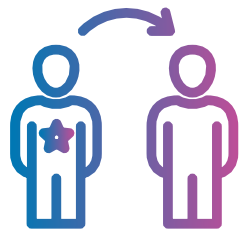
Ayrımcılığa veya dışlayıcı davranışlara karşı net bir duruş sergilerim.

Kurum içinde eşit işe-eşit ücret ve olanaklara erişim konusundaki farkındalığımı artırmak için verileri takip ederim.

Fiziksel ve dijital erişebilirliği sağlamak için çalışırım.

Tüm çalışanların eşit haklara sahip olduğunun benimsenmesi için gerekli geri bildirimleri veririm.

Kayırmacılık, eşitsizlik veya dışlama gözlemlediğimde derhal müdahale ederim.



1 2 3 4 5

Gelişim ve Rol Model Olma

Ekip üyelerinin gelişimini bireysel ihtiyaçlara göre desteklemeye özen gösteririm.

Kapsayıcılığı sadece talep etmem, bizzat uygulayarak örnek olurum.

Çalışanlar arasında güven, açıklık ve kapsayıcılığı destekleyen bir kültür inşa etmeye çalışırım.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda düzenli olarak eğitimler alırım veya ekibimin de almasını teşvik ederim.

DEI konularında kendimi sürekli geliştirmeye önem veririm.

Kendi gelişimime katkı sağlayan eğitimler ve organizasyonlara ekip üyelerinin de katılım sağlaması için teşvik ederim.

Diğer liderleri ve çalışanları sürekli DEI öğrenimi ve kendi kendine düşünme faaliyetlerine katılmaları için teşvik ederim.

Genel Sonuç ve Değerlendirme

Puanları ortalama olarak kendinize göre genel bir içgörü oluşturabilirsiniz.

- **4.0 – 5.0** → Güçlü kapsayıcı liderlik yaklaşımı
- **3.0 – 3.9** → İyi seviyede, belirli alanlarda gelişim gerekli
- **1.0 – 2.9** → Gelişim odaklı çalışma gerektirir



Fiba Kapsayıcı Liderlik Rehberi hakkındaki görüşleriniz bizim için çok değerli!
Bir dakikanızı ayırarak anketimize [buradan](#) katılabilirsiniz!

