

Yeni Dünya Düzeninde Farklılıkları Güce Dönüştürmek: Kapsayıcı Liderlik

Zişan Duygu Alioğulları¹

Özet

21. yüzyılın iş dünyasında, farklı kültürlerden en yetenekli kişilerle çalışmak örgütlere rekabet avantajı ve başarı sağlayacaktır. Rekabetin ve değişimin yüksek olduğu iş dünyasında, örgütlerin yetenekli çalışanları bünyelerinde istihdam etmeleri giderek zorlaşmaktadır. Kültürel farklılıkların yönetilerek çalışanların sorunsuz bir arada tutulmasında ve kültürel çeşitliliğin rekabet avantajı haline getirilmesinde liderler öncü rol üstlenmektedir. Geleneksel liderlik tarzlarının değişen bu koşullara uyum sağlayamadıkları görülmüştür. Bu durum, kapsayıcı liderlik kavramının iş hayatında daha fazla önem kazanmasına sebep olmuştur. Kapsayıcı liderler, farklı kültür ve düşünce yapısına sahip çalışanların ayrıştırılmadan bir araya getirilmesini, bu farklılıkların başarıyla yönetilebilmesini ve çalışanların liderleriyle etkin iletişim kurmasını sağlayan kişilerdir. Ayrıca kapsayıcı lider, örgütlerde olumlu iş ortamının oluşmasına yardım ederek çalışanlarına her türlü yardım ve desteği vermektedir. Buna ilaveten, tüm çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil ederken bunu eşitlik ve adalet temelinde gerçekleştirir.

Bu çalışmada, kapsayıcılık kavramı ele alınarak kapsayıcı liderlik tanımı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışmada, kapsayıcı liderlik üzerine yapılan tanımlar ile alan yazınındaki çalışmalar birleştirilerek yeni bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Yapılan literatür taramasında bu yönde bir derlemenin olmadığı görülerek, kapsayıcı liderlik ile iş sonuçları arasındaki bağlantının ortaya konulmasının faydalı olacağı görülmüştür. Kapsayıcı liderlik kavramına ilişkin hususların geniş çerçevede değerlendirildiği bu çalışma, alan yazınına ve gelecek araştırmacılara önemli bilgiler sunmuştur. Ayrıca, çalışmada kapsayıcı liderliğin boyutları ve literatürde bulunan ölçüm araçlarına da yer verilmiştir. Buna bağlamda, kapsayıcı liderliğin, örgütlerdeki ve bireylerdeki olumlu sonuçları da belirlenmiştir. Bu bilgiler ışığında, kapsayıcı liderliğin ve örgüt bağlamındaki pek çok probleme çözüm olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, iş dünyasındaki sorunlara yönelik liderlere, yöneticilere ve örgüt üst yönetimine bazı öneriler sunulmuştur.

1 Dr. Öğretim Üyesi, Erzurum Teknik Üniversitesi, İİBE İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, zisan.aliogullari@erzurum.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6602-0344.

1. Giriş

Rekabetin ve değişimin yüksek olduğu iş dünyasında örgütlerin yetenekli çalışanları bünyelerinde bulundurmaları önemli olup bu kişileri örgütlerinde istihdam etmeleri giderek zorlaşmaktadır. Küreselleşme ile birlikte değişen sosyal ve ekonomik koşulların bir sonucu olarak artan çalışan hareketliliği örgütleri farklı kültürlerden gelen kişilerle çalışmaya zorlamıştır. 21. yüzyılın iş dünyasında farklı kültürlerden en yetenekli kişilerle çalışmak, örgütlere rekabet avantajı (Moss, 2019) ve başarı (Hollander, 2009) sağlayacağı için örgütün hayatını devam ettirmesinde yardımcı rol oynamaktadır. Başarılı ve verimli bir çalışma ortamının oluşması için çalışanların tüm farklılıklarına saygılı olunmalı, bu farklılıklar başarıyla yönetilebilmeli ve ılımlı bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır. Bu yüzden sadece çalışanların kültürel farklılıklarına değil bunun yanında yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, dil ve yaşam tarzı gibi bireysel farklılıklarının da dikkate alınıp önemsenmesi gerekmektedir.

Odak noktasına insanı alan, kimseyi yargılamadan, dışlamadan herkese saygıyla yaklaşarak kapsayıcı bir tavırla, farklılığı ve çeşitliliği örgüt kültürü haline getirebilen örgütlerin, rakiplerinden her daim ileride olacağı bilinmektedir (Ferdman, 2013; Korkmaz vd., 2022). Özetle, benzer bakış açılara sahip kişilerden oluşan çalışanlar yerine farklı düşüncelere sahip çalışanlardan oluşan örgütlerde kapsayıcılık ve çeşitlilik kültürü hâkim olmaktadır. Son yıllarda iş dünyasında daha fazla öne çıkan bir terim olan “*kapsayıcılık*” kavramı, daha yaygın bir şekilde kullanılmakta ve giderek önem kazanmaktadır. Örgüt bağlamında kapsayıcılık kavramı, farklılıkları destekleyen, herkese eşit fırsatlar sunan, insanların fikirlerine ve yeteneklerine değer veren katılımcı bir eylemi ifade eden bir kavramdır (Mor Barak, 2011; Shore, vd., 2018). Kapsayıcılık yaklaşımını benimseyen örgütler, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla farklı türdeki insan kaynağını ve yeteneği güce dönüştürme konusunda uzmandır.

Dünyanın en büyük danışmanlık şirketinden biri olan PricewaterhouseCoop (PWC) Global’in 2022 yılında 44 farklı ülkeden 52 bin çalışan üzerinde yaptığı “*Küresel İş Gücünün Umutları ve Korkuları*” araştırmasına göre çalışanların yüzde 54’ü işyerinde kapsayıcılık kültürünün olması gerektiğini belirtmiştir. Araştırmaya katılan her iki çalışandan biri, her türlü bireysel ve kültürel farklılıkları rağmen kendilerini kapsayıcı bir yaklaşımla değerlendiren örgütleri tercih etmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle değişen dünyada, sadece örgütlerin demografik yapıları değişmekle kalmadı çalışanların zihin yapıları da bu anlamda değişmiştir. Deloitte’nin 2022 yılında “*Türkiye’de Çalışma Hayatında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık*” çalışmasında, araştırmaya katılan

Y ve Z kuşaağı çalışanlarının yüzde 40'ının farklılıkları benimsemeyen ve kendi değerleriyle örtüşmeyen iş fırsatlarını reddettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda Türkiye'de yeni nesil çalışanların çoğunluğunun kapsayıcılığı önemsemediği ve bu konuya duyarsız olduklarına inandıkları iş fırsatlarını kabul etmedikleri görölmüştür. Deloitte'nin (2022) farklı bir araştırmasında, örgütlerindeki kapsayıcılık kültüründen memnun olan çalışanların çalışma sürelerinin, memnun olmayan çalışanlara göre beş yıl daha fazla olduğu bulgulanmıştır. Bu yüzden gelişime çok boyutlu bakmak ve örgütteki çalışan çeşitliliğini kapsayıcı bir bakış açısı ile ele almak gerekmektedir.

Kültürel farklılıkların yönetilerek stratejik bir güce dönüştürülmesinde, farklı görüşlerin sorunsuz bir arada tutulmasında ve kültürel çeşitliliğin avantaj haline getirilmesinde liderler öncü rol üstlenmektedir. Liderin örgütte ne yönde bir liderlik tarzı sergileyeceği, örgütte kapsayıcı bir kültürün oluşup oluşmaması noktasında kritik rol oynamaktadır (Aboramadan vd., 2021; Kuknor ve Bhattacharya, 2022; Masakowski, 2017). Örgütlerdeki çalışanların etnik kimlik, din, dil, cinsiyet, fikir ve davranışlarındaki farklılıklar; anlaşmazlıkları, çatışmaları, iletişim problemlerini ve adaptasyon sorunlarını da beraberinde getirmektedir (Ince, 2023). Liderler, örgütlerinde oluşacak toksik iş kültürünü engellemek, çalışanların beklentilerini anlamak ve çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlamak durumundadır. Bu minvalde, kültürel çeşitliliğin ve farklılıkların getirdiği problemlerin çözümünde geleneksel liderlik tarzlarının yetersiz kaldığı görölmüş olup, yeni liderlik tarzlarına olan ihtiyaç daha belirgin hale gelmiştir. Bu bağlamda liderler, kültürel farklılıklardan kaynaklanacak konularda daha duyarlı olan kapsayıcılık liderlik tarzını sergilemelidir.

Kapsayıcı liderler, her bireyin değerlerine saygı duyan, bu değerleri önemseyen, çalışanların kendi benliklerinden vazgeçmeden kendileri olma fırsatını onlara sunan, özgün ve açık bir iletişim ortamı oluşturarak örgüt atmosferini olumluya çeviren liderlerdir (Sharma, 2022; Randel vd., 2018; Brimhall vd., 2014). Kapsayıcı lider, çalışanlarının farklı fikir ve bakış açılarını önemseyip onları karar alma süreçlerine dahil etmede, kendilerini benzersiz hissettirerek örgütlerine aidiyet duymada kilit rol oynamaktadır (Santos, vd., 2022; Aslan vd., 2021). Kapsayıcı liderin bu davranışları çalışanlarda işe bağlanma, örgütsel vatandaşlık, yenilikçi iş davranışı, düşük işten ayrılma niyeti ve yüksek etkileşimli lider-üye etkileşimi gibi pozitif iş davranışlarının oluşmasında olumlu yönde etkili olduğu tespit edilmiştir (Aboramadan vd., 2021; Brimhall vd., 2014; Choi, 2015; Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı liderlik, örgütlerde oluşacak pozitif iş sonuçlarının oluşmasının yanı sıra, yönetsel açıdan da toplumsal sürdürülebilirliğe çok yönlü katkı da sunmaktadır. Bu çerçevede konuyu makro açıdan inceleyen

Wuffli (2016: 4) kapsayıcılığı, toplumsal ve sosyal düzenin devam etmesinde liderler tarafından uygulanması gerekli olan bir kavram olarak tanımlamıştır. Wuffli (2016: 5) kapsayıcı liderliğin, dinamik ve değişim odaklı yapısından ötürü, farklı sektörler ve kültürler arasında köprü olabildiğini bunun ise tüm toplumsal sistemin sürdürülebilirliği için önemli bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca kapsayıcı liderler, erdem ve değerler konusunda etik duruş sergiledikleri için toplumun genelinde maksimum düzeyde yer almaları gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında kapsayıcılığın önemini kavrayan uluslararası örgütler bu kavrama yeterince önem vermekte olup toplumda ve örgütlerde bu kavramın oluşması için yüksek çaba harcamaktadır. Birleşmiş Milletlerin 2030 yılına kadar gerçekleştirmeyi hedeflediği 17 sürdürülebilir kalkınma amacından biri de “*Çeşitlilik ve Kapsayıcılık*” olup, yeni dünya düzeninde kapsayıcılığın kritik öneme sahip olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, kapsayıcı liderlik sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması ile örgütte farklı kültürlerden gelen tüm çalışanlar için güvenli bir ortam oluşacak, örgütlerde olumlu pek çok iş sonucunun ortaya çıkacaktır.

2. Liderlik

İnsanlık tarihi boyunca var olan liderlik kavramının yönetim organizasyon alanında sistematik olarak incelenmesi 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Liderlik kavramına psikoloji, sosyoloji, antropoloji, felsefe, politika ve işletme yönetimi gibi farklı disiplin alanlarından farklı tanımlar getirilmiş olup liderliğe çok yönlü bir perspektif kazandırılmıştır. Liderlik; bir amacı, hedefi veya vizyonu gerçekleştirmek için çevresindeki kişileri ortak amaçlar doğrultusunda motive etme, etkileme, yönetme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Horner, 1997: 271-272; Chaudhry ve Javed, 2012: 260). Marks ve Printy (2003: 385) örgütsel anlamda liderliği, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla örgüt üyelerini etkileme sanatı olarak tanımlamıştır.

Lider, çevresindeki bireylerin isteklerini ve gereksinimlerini dikkate alan, davranışlarını bu istek ve gereksinimlere göre şekillendiren, onları belirlenmiş bir yola doğru yönlendiren, rehberlik eden moralini yüksek tutan ve takım çalışmasını özendiren kişidir (Zel, 2011: 109-110; Şahin vd., 2004: 660-661; Paşaoğlu vd., 2013: 100; Carsten, vd., 2018: 733). Liderlik süreci ise; bir kişinin (lider) başkalarını (izleyiciler) belirli koşullar doğrultusunda etkileyebilmesi olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2013: 575). Farklı disiplinlerden kaynaklanan farklı bakış açıları ve uygulama farklılıklarına rağmen liderlik kavramı; örgütteki çalışanları belirli bir hedefe yönlendirme, harekete geçme, onlara yol gösterme ve motivasyonlarını artırma hususları ortaktır.

Liderlik konusunu ele alan çok sayıda yaklaşım söz konusudur. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı 1910'lu yıllarda araştırmacılar liderleri diğerlerinden ayıran kişisel özellikler olduğunu düşünerek bu özellikleri tanımlamaya yönelik çalışmalar başlatmışlardır. 1940'lı yıllara gelindiğinde liderlerin sergiledikleri davranışlar üzerine araştırmalar yapılmış, böylelikle liderlik davranış çalışmaları başlamıştır. 1980'li yıllarda geleneksel liderlik teorilerinin yetersiz kaldığını gören araştırmacılar, liderlik düşünce paradigmasını yeniden değişik bir bakış açısıyla ele almıştır. Bu da liderleri farklı ihtiyaçlara yönelik yeni teoriler geliştirmeye ve tamamlayıcı görüşler geliştirme itmiştir. Bu temelde dönüştürücü (Burns, 1978), etkileşimci (Howell ve Avolio, 1993), karizmatik (Bass, 1985) kuantum liderlik (Blank, 1995) ve hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977) gibi yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Değişen dünya düzenine liderlerin de kendilerini adapte etmeleri elzem olup bu doğrultuda her toplumun kendine özgü amaç ve ihtiyaçlarına uygun farklı liderlik tarzları geliştirilmiştir. İçerisinde bulunduğumuz iş dünyasında farklı kültürlere sahip bireylerin bir arada takım halinde sağlıklı şekilde çalışabilmelerini sağlayan, kimseyi yargılamadan, dışlamadan herkese saygıyla yaklaşarak (Ferdman, 2013; Korkmaz vd., 2022) kapsayıcı lider davranışları önemlilik arz etmektedir. Çalışanlar işletmelerde ayrılmayacaklarını, örgüt içerisinde kabul görececeklerini bilmek isterler. Liderin kapsayıcı faaliyetleri çalışanların kendilerini örgütlerine ait hissetmelerine ve işletmelerde ılımlı bir iletişim ortamının oluşmasına yardım etmektedir (Santos, 2022). Liderler bu anlamda kapsayıcı davranmaya ve bu yönde kapsayıcı bir kültür yaratmaya önemli bir katkıda bulunmalıdır.

Kapsayıcı liderlik, liderlik çalışmalarına yeni kazandırılmış bir teori olup gün geçtikçe daha da popülerleşen ve ilgi çeken bir kavram haline gelmektedir. İş dünyasının iş birliği ve katılıma dayalı kapsayıcı bir yaklaşım benimsemesi liderlerin göz ardı etmemesi gereken bir gerçek olup işletmelerde kapsayıcı kültürün oluşması son derece önemlidir.

3. Kapsayıcı Liderlik

Son yıllarda yaş, cinsiyet, etnik köken, dil, sağlık ve yaşam tarzı gibi bireysel farklılıkları kabul etmeyi, saygı duymayı, her bireye adalet ve fırsat eşitliği sağlamayı ifade eden kapsayıcılık, (Özaydınlık, 2021) odak noktasına toplumdaki tüm bireyleri almaktadır. Örgütsel düzeyde kapsayıcılık, farklı kültür ve düşünce yapısına sahip insanların ayrıştırılmadan bir araya getirilerek çalışmaları ve çalışanların tüm potansiyellerini sergileyebilmeleri için etkin bir örgüt ortamının oluşturulması olarak tanımlanmıştır (Pless ve Maak,

2004: 130). Örgütlerde oluşan kapsayıcılık kültürü, bireysel veya kültürel farklılıklardan kaynaklı çalışanların ayrışmasını azaltabilir, birbirleriyle ilişki kurma becerilerini geliştirebilir ve tüm çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini geliştirmesine katkıda bulunmalarını sağlayabilir (Brimhall, vd., 2014: 82).

Daha sonra Nembhard ve Edmondson (2006: 247) tarafından lider kapsayıcılığı olarak ele alınan kavram, liderin tüm çalışanlarını iş sürecine dahil etmesi, çalışanların faaliyetlerini gözden geçirerek öne çıkarılmasına yönelik söz ve davranışların tümü olarak tanımlanmıştır. Kapsayıcı lider, çalışanlarının bireysel farklılıklarına saygı duymakta, örgütteki tüm fikir ve önerileri içtenlikle dinleyip çalışanların farklı görüşlerini sorunsuz bir arada birleştirmekte ve yönetmektedir. Farklı bakış açılarını önemli gören kapsayıcı bir lider, bunları takdir edip önemseyerek çalışanlarını daha fazla fikir ve öneri sunmaya teşvik eder (Ye vd., 2019; Chrobot-Mason, vd., 2014; Carmeli vd., 2010). Bu durum, yeni fikir ve görüşlerin oluşmasına, sorunların açıkça tartışılmasına ve örgütün hedeflerine ulaşması için yeni yollar aranmasına olanak sağlamaktadır (Carmeli vd., 2010: 253-254).

Kapsayıcı liderlerin, kültürel çeşitliliğin avantaj haline getirilmesinde, yeni bir örgüt iklimi ve atmosferinin oluşmasında önemli rol oynadığı bilinmektedir. Kapsayıcı liderler, esasen çalışma ortamını bir ekosistem olarak görmektedir. Örgütsel ekosistemlerde her yönden toplumun farklı kesimleri bir araya gelmekte, bu kişilerle paylaşım ve etkileşim içerisinde olunup iş birliği ve koordinasyonu yapılmaktadır (Najmaei ve Sadeghinejad, 2019). Kapsayıcı liderlerde toplumun farklı kesimlerini bir araya sorunsuz şekilde tutup bütünleştirici bakış açısıyla iş birliği yapmalarına olanak sağlamaktadır.

Kapsayıcı lider, kapsayıcı bir ortam oluşturarak tüm çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil ederken bunu eşitlik ve adalet temelinde gerçekleştirmektedir. Kapsayıcı lider, çalışanlarına eşit davranmakta örgüt içerisinde adaletin korunmasına yardımcı olmaktadır (Nembhard ve Edmondson, 2006; Hollander, 2009). Çalışanlarının katkısını adil bir şekilde değerlendiren kapsayıcı liderler çalışmada desteklenme, özgürlük, güçlenme ve adalet duygularının oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Ye vd., 2019). Bu kapsamda kapsayıcı liderlik kavramı Meritokrasi yönetim ilkesi ile yakından benzerlik göstermektedir. Meritokrasi kavramı ve ilkeleri genel olarak bilinen ancak literatürde detaylı bir şekilde ele alınmamış bir terimdir.

Meritokrasi, bireyler arasındaki ayrımcılığa karşı olan, herkesin yetenek ve çabasına bağlı hak ettikleri yani ehil oldukları işi yapmaları gerektiğini savunan bir ideolojidir. Ayrıca kariyer ilerlemesinde liyakatin esas alınmasını ve herkese eşit fırsatlar sunulmasını savunan bir düşünce sistemidir

(Çamurcuoğlu, 2022: 1). Özetle, meritokratik yönetimlerde ırk, cinsiyet, ekonomik sınıf veya sosyal pozisyona bakılmaksızın her kişinin başarısı kendi yeteneğine, zekâsına ve çabasına dayanmaktadır (Kim ve Choi: 115-116; Mijs ve Savage, 2020: 397-399). Meritokratik bir toplumda bireyler, çalışmalarının sonuçlarını her zaman elde edeceği yani çabalarının boşa gitmeyeceği düşüncesindedir. Bu durum, toplumsal kaynakların adil paylaşılmasına, eşitlik ve adaletin oluşmasına zemin oluşturmaktadır. Toplumlarda ve işletmelerde bu ideolojinin oluşmasının pek çok olumlu yönünün olduğu kabul edilmektedir (Yılmaz, 2023). Örgütsel bağlamda bu olumlu durumların gerçekleştirilmesinde ve meritokrasi ideolojisinin oluşmasında kapsayıcı liderliğin hizmet ettiği görülmektedir.

Meritokratik bir sistem için kapsayıcı liderler, ayrımcılığa karşı mücadele eden, eşitsizlikleri ortadan kaldıran, herkesi objektif değerlendirerek düzeltmeye çalışan kişilerdir. Meritokrasinin temelinde herkesin eşit fırsatlara sahip olması ve yeteneklerine göre yükselmesi gerektiği için kapsayıcı liderlik bu ideolojiyi desteklemektedir. Kapsayıcı yönetim tarzı, bireylerin diğer kültürleri kendilerinden daha aşağı olarak değerlendirmelerine neden olan etnosentrik eğilimlere karşı koymalarına ve farklı kökenlerden gelen insanlarla daha güçlü bağlantılar kurmalarına yardımcı olmaktadır (Bourke ve Espadido, 2019). Kapsayıcı lider ise tüm farklılıkları kabul eder ve bu farklılıkları örgütün veya toplumun gücü olarak görür. Tam bu anlamda Carmeli vd. (2010) tarafından oluşturulan kapsayıcı liderlik ölçeği içerisindeki “liderim başkalarına olduğu gibi bana da ayrımcılık yapmadan, eşit davranır” ve “liderim farklı grup üyelerine (örneğin fiziksel engellilik, etnik azınlık) basmakalıp davranmamakta, onlara grubun diğer üyeleri ile eşit tutmaktadır” soruları meritokratik bir yönetimin kapsayıcı liderlik ile uygulanabilir olduğunun göstergesidir.

3.1. Kapsayıcı Liderlerin Temel Yetkinlikleri ve Alanda Sağladığı Katkıları

Kapsayıcı liderliğin çalışma ortamında sıklıkla gözlenen bir davranış haline getirilmesi pek çok olumlu çıktının oluşmasına neden olmuştur. Kapsayıcı liderliği tanımlayan kavramlar ile yazın alanındaki kapsayıcı liderlik üzerine yapılan çalışmalar araştırma kapsamında birleştirilmiştir. Oluşturulan bu çerçevede kapsayıcı liderliğin işletmelerin potansiyellerinin ve çalışanların üzerinde ne kadar olumlu etkisi olacağı daha net görülmektedir.

Kapsayıcı lider, çalışanların bireysel farklılıklarını tanımakta (Bradley, 2020), kültürlerine saygı duymakta (Javed vd., 2019a) onların her türlü fikir ve görüşlerine açık olup bunlara önem vermektedir. Çalışanlarının düşünce ve

fikirlerine değer vermenin, benimseyerek dinlemenin yanında kapsayıcı lider, bu düşünce ve fikirleri tartışmaya da isteklidir (Mitchell vd., 2015; Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı lider, tüm bu davranışları sergilerken takipçilerine karşı samimidir (Mitchell vd, 2015). Tüm bunların yanında düşüncelerin serbestçe ifade edilip çalışanların iş süreçlerine katkıda bulunabildiği güvenli, demokratik ve saygın bir iş ortamının oluşmasına da katkı sağlamaktadır (Ashikali vd., 2021; Choi vd., 2017). Bu tür bir iş ortamının oluşmasını sağlayan kapsayıcı lider, çalışanlar arasında fikir birliği oluşturarak örgüt içerisinde oluşacak olası çatışmaların önüne geçmektedir. Santoso vd. (2023) yaptığı çalışmada kapsayıcı liderlerin örgütlerde oluşan çatışma kültürlerini önlediğini ve çatışmaları çözüme ulaştırdığının bulgulamıştır.

Kapsayıcı liderler, farklı kültürler arasında etkileşimin önemli olduğu iş ortamında bireyler arasında uyumun oluşmasına ve köprüler kurulmasına katkıda bulunarak, hiyerarşinin az olduğu daha yatay bir yönetim sisteminin oluşma olasılığını artırmaktadır (Wasserman ve Blake-Beard, 2010; Wuffli, 2016). Ayrıca, örgüt içerisinde kapsayıcı bir iklim oluşturulması özellikle kamu kurumlarında etik ve ahlaki olmayan davranışların engellenmesi yönünde güçlü bir faktördür. Büyük uluslararası şirketlerde farklı kültür ve etnik kökene sahip çalışanların olduğu iş ortamında kapsayıcı lider, çalışanlarını adaletli olmaları ve etik davranışlar sergilemeleri yönünde teşvik ettiği bulunmuştur (Hollander, 2008).

Kapsayıcılık düzeyi yüksek örgütlerde, kendilerini güvende hisseden çalışanlar potansiyellerini eksiksiz ortaya koyabilmektedir. Bu minvalde Nguyen vd. (2019) kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada bu liderliğin, çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu durum, çalışanın yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koymasına; inovatif faaliyetler sergilemesine ve problem çözme yeteneğinin gelişmesine olanak tanımaktadır. Bu bilgiler ışığında, Wang vd. (2019) Çin'in bir hastanesinde çalışan 347 hemşirenin işe adanma seviyesinin yenilikçi davranışları üzerindeki etkide kapsayıcı liderliğin aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırmaya göre kapsayıcı liderliğin, işe adanma düzeyinin hemşirelerin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinde kısmen aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde yapılan araştırmalarda kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel desteğin (Aslan, 2019) ve çalışanın psikolojik olarak güçlü olmasının (Javed vd., 2019a) aracı etkisinin olduğu görülmüştür. Araştırmalar göstermiştir ki, kapsayıcı liderlik çalışanlarda örgütün bir parçası oldukları hissini oluşturmuştur. Buna ilaveten, çalışanlarla güçlü ilişkiler kurarak yenilikçi riskleri almanın güvenilir olduğunun hissini de vermektedir (Carmeli vd., 2010).

Kapsayıcı liderlerin, çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik edip bu süreçlerde herkesin eşit düzeyde iştirakini sağlamaya uğraşan bir liderlik türü olduğu bilinmektedir. Kapsayıcı liderlik tarzı karşısında çalışanlar daha enerjik, çevreleriyle daha ilgili ve işlerine daha bağlı bireyler olmaktadır (Hobfoll vd., 2003: 635; Choi vd. 2015: 934). Bu bilgiler ışığında, lider kapsayıcılığının çalışan bağlılığını artırdığı varsayımı üzerine çalışmalar yapılmıştır. Konu ile ilgili Aslan vd. (2021) kapsayıcı liderliğin çalışanın örgüte bağlılığı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, kapsayıcı liderliğin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını, bununla birlikte psikolojik güvenin bu ilişkide aracı rol üstlendiğini bulgulamıştır. Araştırma sonucunda kapsayıcı liderlerin, çalışanın kendini psikolojik olarak güvende hissetmesine yardım ettiğini ve buna bağlı olarak çalışanların işe duydukları bağlılığı arttırdıkları görülmüştür. Çalışanların örgüte bağlılığını artıran kapsayıcı liderler, oluşturdukları çatışmasız, açık ve ılımlı iş ortamı ile çalışanların işlerine bağlılık düzeylerini de artırmaktadır (Brimhall vd., 2014). Wang ve arkadaşları (2019) yapmış oldukları çalışmada kapsayıcı liderliğin işe bağlılık ve yenilikçi davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve bu ilişkide aracı rolü olduğunu bulgulamıştır. Benzer şekilde Choi ve arkadaşları (2015) kapsayıcı liderliğin, çalışanın işe bağlılığını olumlu yönde etkili olduğu görülmüştür.

Çalışanın işiyle arasındaki ilişki olumlu etkileyen kapsayıcı lider, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını gözeterek çalışanın farklı bireysel özelliklerine de değeri vermektedir (Randel vd., 2018; Mitchell vd., 2015). Bu durum, kapsayıcı liderlerin, tüm çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir alan oluşturarak çalışanların psikolojik iyi oluşlarına katkı sağladığını göstermektedir. Yapılan çalışmalarda kapsayıcı liderliğin çalışanların iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Javed vd., 2019b; Carmeli vd., 2010). Khan vd.'nin (2020) yaptıkları çalışmada kapsayıcı liderliğin hem psikolojik iyi oluş hem de güçlendirme üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu bulgulamıştır. Kapsayıcı liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır ve karar alırken onları göz önünde bulundururlar. Bu özellikler, çalışanların endişe duymadan fikirlerini özgürce ifade edebildikleri bir psikolojik olarak güvende hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Javed vd., 2019b). Araştırmalar göstermiştir ki, liderlerinin kendilerini anladığını, eşit davrandığını gören çalışanlar, çalışanlara psikolojik olarak iyi ve kendilerini güvende hissetmektedir.

Liderlerinin sergiledikleri kapsayıcı yönetim tarzı ile kendilerini örgüte ve işe ait hisseden çalışanlar, rahat iş ortamında içsel enerjisini ve yetkinliklerini eksiksiz sergilemek isteyeceklerdir (Santos, 2022; Javed vd., 2019a). Kapsayıcı liderlik, çalışanların daha özgür hissedip kendi başlarına harekete geçmelerini sağlamayı da içermektedir (Mansoor vd., 2021). Bu bilgiler

temelinde kapsayıcı liderliğin, çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalarda, kapsayıcı liderliğin çalışan motivasyonunu yükselttiği görülmüştür (Siyal, vd., 2021; Choi vd., 2015).

Örgütlerde kapsayıcı ortam oluşturulduğunda, kendilerini psikolojik olarak iyi ve motive hissedilen çalışanlar, örgütlerine aktif olarak yardımcı olmak ve görevleri dışında ekstra katkıda bulunmasına isteyecektir (Choi vd., 2015). Aboramadan vd.'nin (2021) akademisyenlerin ekstra rol davranışları üzerindeki etkisinde kapsayıcı liderliğin etkisini araştırdığı çalışmada, kapsayıcı liderliğin çalışanların rol dışı davranışlar sergilemelerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte pek çok araştırma, kapsayıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu tespit etmiştir (Tran ve Choi, 2019).

Kapsayıcı liderlerin önemli özelliklerinden biriside, değişimi yönlendirecek cesarete sahip olmaları ve değişimin getirdiği belirsizlikten korkmamalarıdır. Kapsayıcı liderler, katı ve statükocu bir yaklaşımla çalışanları yönetmek yerine dinamik, esnek ve değişim odaklı bir yaklaşımla liderlik yaparlar (Wuffli, 2016: 30). Değişimi algılama ve yönetme konusunda başarılı olan kapsayıcı lider, değişimin getirdiği yeni durumlara karşı çalışanların her daim hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır. Bu konu üzerine çalışmalar yapan Fatima vd. (2021) ve Katsaros (2022) kapsayıcı liderliğin, çalışanların örgütsel bağlamda oluşacak herhangi bir değişime her daim hazır olmalarına ve değişimi daha cesaretle karşılamalarına yardım ettiğini bulgulamıştır.

Çalışanlarıyla olan ilişkilerinde güven ve cesareti teşvik ederek kapsayıcı liderler, iş ortamında ekip uyumunu geliştirmesine ve iş ortamına dahil edilmesine katkıda bulunmaktadır. Kapsayıcı liderler, örgüt içerisinde takım çalışmasını teşvik ederek; çalışanların farklı fikirlerini önemsemekte ve dinlemektedir (Emre, 2021: 325). Böylelikle kapsayıcı liderler, çalışanlarla kaliteli iletişim kurmaktadır (Carmeli vd., 2010; Ye vd., 2019). Ayrıca kapsayıcı liderlik, liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarına ve onlara ulaşılabilir bir bağ kurmaya odaklanan ilişkisel liderlik modeli olarak da tanımlanmaktadır (Hollander, 2009: 4). Kapsayıcı liderlik, çeşitliliği önemseyen her bireyin özgün katkılarını takdir eden ve memnuniyetle karşılayan ve karar alma ile gerçekliği şekillendirme süreçlerine tam katılımı teşvik eden bir liderlik yaklaşımıdır (Bortini vd., 2016: 19). Kapsayıcı liderlerin yardım etme ve ulaşılabilir olma davranışları çalışanlar tarafından rol model davranışlar olarak algılanır ve bu da onları meslektaşlarına karşı aynı destekleyici davranışları sergilemeye teşvik etmektedir (Carmeli vd., 2010). Bu durum, kapsayıcı liderliğin lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir. Bu ilişki sayesinde hem kendilerine hem de lidere değer katarlar (Chaleff, 2009).

Aynı zamanda kapsayıcı liderler, çalışanları kendi iş ortamlarında aktif olarak bulunmalarını isteyip bu yönde çalışanlarına yetki vermektedir. Bu sayede kendi sorumluluklarını paylaşarak kendi yükümlülüklerini azaltır, problem çözümünde destek verirler (Bortini vd., 2016). Kapsayıcı liderlikte amaç, sistemler için sadece birkaç kişinin değil herkesin iyiliğine değer veren bir geleceği birlikte hissetmek, birlikte ilham vermek ve birlikte meydana getirmektir (Scharmer ve Kaufer, 2013). Böylelikle kapsayıcı liderler, ekip üyelerinin vizyon yaratmasında, bunu öğrenmesinde, gerekli olan bakış açılarını kazanmalarında onlara yardımcı olmaktadır (Wang vd., 2019).

Kapsayıcılık liderlik, sadece çalışan açısından katkı sunmakla sınırlı değildir. Bununla birlikte kapsayıcılık kültürüne sahip örgütlerde kültürel çeşitliliğin avantaj haline getirilmesi, stratejik açıdan iş birliklerinin oluşmasında olumlu katkı sunmaktadır. Kapsayıcı olmak, örgüte rakiplerine karşı güç ve üstünlük sağlamaktadır (Hollander, 2009).

Sonuç olarak, kapsayıcı liderliğin örgütsel destek, örgüte bağlılık, iş performansı, motivasyon, kişi- iş uyumu, psikolojik iyi oluş ve kariyer yükselmesi gibi pek çok olumlu iş davranışını artırdığı görülmüş olup, işletmelerdeki liderlerin bu liderlik tarzını sergilemeleri yönünde teşvik edilmesi gerekmektedir.

3.2. Kapsayıcı Liderliğin Boyutları

Kapsayıcı liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, liderin takipçileri ile açık ve anlaşılır bir iletişim içerisinde olmasının önemli bir etken olduğu görülmüştür. Buna ilaveten, liderin takipçilerine yardımcı olması ve onları desteklemesi de kapsayıcı liderde bulunması gereken önemli becerilerdir. Lider ile takipçileri arasındaki iş birliğini ve etkili iletişimi daha kolay kılacak bu beceriler liderin kapsayıcılığını artıran temel bileşenlerdir. Kapsayıcı liderliğin boyutları ile ilgili literatürde farklı çalışmalar olmakla beraber yazında genel kabul görmüş olan Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv'in (2010) yaptığı çalışmadır.

Kapsayıcı liderlik, Carmeli vd. (2010) tarafından açıklık (openness), uygun olma (availability) ve ulaşılabilirlik (accessibility) ifadeleriyle üç farklı boyutta tanımlanmıştır. Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeği, Sürücü ve Maslakçı tarafından 2021 yılında Türkçe'ye uyarlanmıştır. Sürücü ve Maslakçı (2021) kapsayıcı liderlik boyutlarını inceleyerek bunların temelinde iletişimde açık olma, takipçiler istediğinde onlara yardım etmeye hazır olma ve takipçilerin talep ettiği zamanlarda ulaşılabilir olma gibi özellikler yattığını vurgulayarak ölçeğin ilk boyutunu

açıklık, ikinci boyutunu *hazır olma*, son boyutunu ise *ulaşılabilirlik* olarak Türkçeye uyarlamıştır.

Nembhard ve Edmondson (2006) yaptıkları çalışmada, takipçinin kendini güvende hissetmesinin, lideri tarafından desteklenip kendisine saygı duyduğunu düşünmesinin örgütte pek çok pozitif yansımaları olduğunu belirterek kapsayıcı liderliği, takipçileri *taktir etme* ve *davet etme* (problemlerin kolayca dile getirilmesini vs..) olarak iki boyutta sınıflandırmıştır.

Hollander (2009) ise iki aşamalı gerçekleştirdiği çalışmasında, ilk aşamada bir teknoloji firmasının 293 çalışanı ile derinlemesine görüşmeler yoluyla, ikinci aşamada 160 çalışanla gerçekleştirdiği anket çalışmasının sonucunda kapsayıcı liderliği, *destek-tanıma*, *iletişim-eylem-adillik* ve *kişisel çıkar-saygısızlık* olmak üzere üç farklı boyut ile sınıflandırmıştır.

Fang vd. (2019) Carmeli vd.'nin (2010) dokuz maddelik ölçeğini temel alarak, çalışan hatalarına karşı Çin kültüründeki geleneksel hoşgörü yöntemlerini yansıtan maddeler ekleyerek yeni bir kapsayıcı liderlik ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçek, çalışanların *teşvik edilmesi ve tanınması*, çalışanlara *saygı ve adil muamele* ve çalışanların *başarısızlığına karşı rasyonel anlayış ve hoşgörü* olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Jin, Lee ve Lee (2017) de Carmeli vd.'nin (2010) geliştirdiği kapsayıcı maddelik ölçeğine liderin adaletli olma davranışını yansıtan bir madde ekleyerek on maddelik yeni bir kapsayıcı liderlik ölçeği oluşturmuştur. Ölçeğe yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükleri kabul edilen sınırın altında kalan maddeleri çıkarılarak altı maddelik *destekleme*, *takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık*, *açık iletişimi ve adalet* olmak üzere üç boyutlu yeni bir kapsayıcı liderlik ölçeği oluşturmuştur.

Rathcliff vd. (2018) çalışmasında kapsayıcı liderlik davranışlarını; *adil olma*, *farklılıklara açık olma*, *topluluğa entegre olma*, *çeşitli bakış açılarından ve uzmanlıklardan yararlanma ve iletişimde ortak anlayış kurma* olmak üzere beş boyutta toplam 68 maddede tanımlamıştır.

Al-Atwi ve Al-Hassani (2021), Randel ve arkadaşları (2018) tarafından sadece kavramsal kısmının olduğu beş boyutlu teorik kapsayıcı liderlik sınıflandırmasını ele alarak bu boyutları temel alan yeni bir kapsayıcı liderlik ölçeği geliştirmiştir. Ölçek, *grup üyelerini destekleme*, *eşitlik ve adaleti sağlama*, *karar almaya katılım*, *farklılıkları teşvik etme* ve *grup üyelerine katkıda bulunma* olmak üzere beş boyuttan ve yirmi beş maddeden oluşmaktadır.

Akcan ve Bozkurt (2023), Al- Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğini Türkçe'ye uyarlamıştır. Orijinal formunda yirmi beş madde ve beş faktörden oluşan ölçeğin faktör analizi

sonucunda madde elimine edilmiştir. Türk kültürüne uygunluğu açısından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan ölçek yirmi üç maddeden ve *grup üyelerini destekleme, eşitlik ve adaleti sağlama, karar almaya katılım, farklılıkları teşvik etme, grup üyelerine katkıda bulunma* olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Panicker vd. (2018), Nembhard ve Edmondson'un (2006) üç maddelik ölçeğini temel alarak sekiz maddede yeni bir kapsayıcı liderlik ölçeği geliştirmiştir. Çalışmada, maddelerin tam listesini rapor etmedikleri ya da faktör analizini raporlamadıkları için kapsayıcı liderliğin, hangi madde ve boyutları kapsadığını belirsizdir.

Tablo 1. Kapsayıcı Liderliğin Boyutları

Yazarlar	Boyut Sayısı	Ölçekteki Madde sayısı	Kapsayıcı Liderlik Boyutları
Nembhard ve Edmondson (2006)	2 boyut	3 madde	“Davet etme” ve “taktır etme”
Hollander (2009)	3 boyut	16 madde	“Destek ve tanıma”, “iletişim, eylem ve adillik” ve “kişisel çıkar ve saygısızlık”
Carmeli, Palmon ve Ziv (2010)	3 boyut	9 madde	“Açıklık”, “hazır olma (yardıma)” ve “ulaşılabilirlik”
Fang, Chen, Wang ve Chen (2019)	3 boyut	11 madde	“Çalışanların teşvik edilmesi ve tanınması”, “çalışanlara saygı ve adil muamele” ve “çalışanların başarısızlığına karşı hoşgörü”
Jin, Lee ve Lee (2017)	3 boyut	6 madde	“Destekleme”, “takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık” ve “açık iletişim ve adalet”
Rathcliff, Key-Roberts, Simmons ve Jiménez-Rodríguez (2018)	5 boyut	68 madde	“Adalet”, “açıklık”, “entegrasyon”, “çeşitli bakış açılarından ve uzmanlıklardan yararlanma” ve “iletişimde ortak anlayış”.
Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean ve Kedharnath (2018)	5 boyut	-	“Grup üyelerini destekleme”, “eşitlik ve adaleti sağlama”, “karar almaya katılım”, “farklılıkları teşvik etme” ve “grup üyelerine katkıda bulunma”
Al- Atwi ve Al-Hassani (2021)	5 boyut	25 madde	“Grup üyelerini destekleme”, “eşitlik ve adaleti sağlama”, “karar almaya katılım”, “farklılıkları teşvik etme” ve “grup üyelerine katkıda bulunma”
Akcan ve Bozkurt (2023)	5 boyut	23 madde	“Grup üyelerini destekleme”, “eşitlik ve adaleti sağlama”, “karar almaya katılım”, “farklılıkları teşvik etme” ve “grup üyelerine katkıda bulunma”

**Tablo, yazar tarafından literatür araştırması sonucunda oluşturulmuştur.*

Araştırmada kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan sınıflandırma ve boyutlandırmalarından Carmeli vd. (2010) tarafından yapılan boyutlandırmanın daha geniş kapsamda kullanıldığı ve anlaşılır olduğu görülmüş olup bu sınıflandırmaya yer verilmiştir.

3.2.1. Açıklık

Açık, anlaşılır, objektif ve liderle rahatça fikir paylaşımının yapılabildiği tatmin edici bir iletişim ortamı çalışan verimini, motivasyonunu ve çalışanın inovatif faaliyetlerini artırdığı bilinmektedir (Choi vd., 2017; Çalışkan, 2009). Bu yüzden lider, yeni fikirler duymaya açık olmalı ve takipçileriyle iyi anlaşılabilir kaliteli bir iletişim kurabilmelidir (Rodriguez, 2018; Hollander, 2009). Kaliteli iletişim tarzını başarıyla oluşturabilen kapsayıcı lider, karar alma süreçlerine çalışanların katılmasını sağlayarak, onların çözüm önerilerini dinleyerek, problemlere karşı yeni yolların ve fırsatların bulunmasına yardım eden bir liderlik türüdür (Choi vd., 2017). Tamam bu noktada, düşüncesine önem verildiğini gören ve örgütün her alanında yerinin olduğunu bilen çalışan, yeni fikir ve önerilerle liderine daha fazla katkı sunmak istemektedir. Bu durum, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Özetle açıklık boyutu, kapsayıcı liderin etkili iletişime, yeni fikirlere ve fırsatlara açık bulunması ile ilgilidir.

Kapsayıcı liderin açık olma durumu; çalışana odaklanmada, onun ihtiyaçlarını ve çıkarlarını dikkate almada, karar süreçlerine katılımını sağlamada ve aktif olmalarında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede kapsayıcı lider, çalışana destekleyerek, onların yenilikçi fikirlerini dinleyerek, çalışanları örgüte daha fazla katkı sunmaya teşvik etmektedir (Wang vd., 2021; Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı lider, çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebildiği özgür bir ortam oluşturmakta ve onları karar alma sürecine dahil ederek aidiyet duygularını artırmaya da yardım etmektedir (Alalak vd., 2023).

3.2.2. Hazır Olma

Açıklık boyutuyla çalışanlarına odaklanan, onların ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını ve duygularını iyi bilen kapsayıcı lider, çalışanlarına her türlü yardımı ve desteği sunmaya da hazırdır (Choi vd., 2017). Kapsayıcı liderin hazır olma durumu, çalışan hata yaptığında ona destek ve rehberlik sunmayı tanımlamaktadır. Kapsayıcı liderliğin hazır olma boyutu, sadece çalışana istediğinde destek ve rehberlik sağlamakla sınırlı değildir. Fikirlerin dinlendiği iletişim ortamında oluşacak hataların, bir şekilde tolere edilmesi de kapsayıcı liderin sergilemesi gereken bir davranış türüdür. Kapsayıcı lider, hata ve başarısızlıklara hoşgörü ile yaklaşmakta, hatayı kabul etmekte ve

çalışana desteklerini sunmaktadır (Choi vd., 2017). Dolayısıyla kapsayıcı lider, çalışanların hatalarına ve ihtiyaçlarına rasyonellik ve hoşgörüyle yaklaşmakta, çalışanlarını başarısızlıklarından ders almalarını sağlayacak bir ortam oluşturmaktadır. Bu aşamada kapsayıcı lider, tüm çalışanlarına adil davranarak destek ve yardım sunmada adaletli bir tutum sergilemektedir (Obaid ve Al-Abachee, 2020; Wang vd., 2021).

Çalışanlarına yardım ve destek sunan kapsayıcı liderler, örgütlerde pek çok olumlu sonucun ortaya çıkmasına da katkı sağlamaktadır. Birinci olumlu yön, çalışanların sorunlarla başa çıkma becerilerinin gelişimine yardım etmektedir. Bu durumun, çalışanların kariyerlerinde daha bağımsız hissetmelerine ve işe daha fazla katkı sağlamlarına olumlu yönde etki ettiği görülmüştür (Javed vd., 2019a). İkinci olumlu yön ise, kapsayıcı liderin yardıma hazır olma davranışıyla desteklenen çalışanın iş memnuniyetini arttığı ve liderleriyle iş birliği içinde olmaya daha motive olduğu bulgulanmıştır (Wang vd., 2021).

3.2.3. Ulaşılabilirlik

Ulaşılabilirlik boyutu, çalışanların lidere ulaşmak istedikleri anda ulaşabilme durumunu ifade etmektedir. Kapsayıcı liderliğin ulaşılabilirlik boyutu; çalışanların istedikleri zaman liderlerini bulabildikleri, fikirlerini rahatça paylaşabildikleri ve çalışırken ortaya çıkabilen engelleri ortadan kaldırabildikleri bir ortamı yansıtmaktadır (Obaid ve Al-Abachee, 2020; Rodriguez, 2018). Liderlerin ulaşılabilir olması çalışanların sorunlarını ve endişelerini kolayca dile getirmesi açısından önemlidir (Alalak vd., 2023). Kapsayıcı lider ulaşılabilir olma durumuyla, istenildiği anda kendisine ulaşılabilen ve danışılabilen bir ortam oluşturarak çalışanlarını ses verme davranışı sergilemelerine teşvik etmektedir (Jiang vd., 2022; Jolly ve Lee, 2021).

Kapsayıcı lidere ulaşabilme ve onunla etkileşime geçebilme kolaylığı örgütlerde pek çok olumlu sonucun ortaya çıkmasına da katkı sağlamıştır. Öncelikle bu durum, kapsayıcı liderin çalışanlarıyla olumlu etkileşim kurmasına olanak tanımaktadır (Alalak vd., 2023). Bu yönüyle ulaşılabilirlik boyutu yüksek kalitedeki lider-üye etkileşiminin oluşması anlamına gelmektedir (Jiang vd., 2022). Kapsayıcı liderin çalışanlarıyla kaliteli etkileşim kurması; yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını, çalışanların kararlara aktif katılımını ve esnek ilişkiler kurulmasını da teşvik etmektedir (Wang vd., 2021).

Çalışanıyla güçlü ilişki oluşturan kapsayıcı liderin, çalışanlarını örgüt vizyonunu içselleştirmeye teşvik etmesi bu boyutun örgütlere kazandırdığı başka bir olumlu yöndür (Fang vd., 2019). Son olarak kapsayıcı liderin

ulaşılabilir olma durumu, örgüt hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlamakta bununla birlikte çalışanın işinden duyduğu tatmini de artırmaktadır (Jolly ve Lee, 2021).

Sonuç olarak, kapsayıcı liderlik; açıklık, hazır olma ve ulaşılabilirlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların iş birliğini artırıcı, iletişimi teşvik eden ve bütünleştirici doğası örgütlerde olumlu sonuçların oluşmasına katkı sağlamaktadır.

3.3. Kavrama İlişkin Geliştirilen Ölçekler

Kapsayıcı liderlik ölçeğini ölçmek için yazında en fazla Carmeli vd. (2010) ve Hollander (2009) tarafından oluşturulan ölçekler kullanılmıştır. Carmeli vd. (2010) tarafından oluşturulan ölçek, üç boyuttan ve dokuz maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ilk üç ifade açıklık, sonraki dört ifade hazır olma, son iki ifade ise ulaşılabilirlik boyutunu ölçmektedir. Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilen, Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanan kapsayıcı liderlik ölçeğine ait maddeler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Carmeli vd.'nin (2010) Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

No	Maddeler
1.	Yöneticim, yeni fikirlere açıktır.
2.	Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirebilecek yeni fırsatlara önem verir.
3.	Yöneticim, istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını tartışmaya açıktır.
4.	Yöneticim, sorunlar hakkında istişare yapmaya hazırdır.
5.	Yöneticim, bu kurumda sürekli olarak var olan ve hazır bulunan bir kişidir.
6.	Yöneticim, kendisine işle ilgili soruları danışmak istediğimde hazırdır.
7.	Yöneticim, taleplerimi dinlemeye hazırdır.
8.	Yöneticim, ortaya çıkan meselelerde kendisine ulaşabilmem için beni teşvik eder.
9.	Yöneticim, ortaya çıkan sorunları tartışmak için erişilebilirdir.

Hollander (2009) tarafından oluşturulan bu ölçek “destek ve tanıma”, “iletişim, eylem ve adillik” ve “kişisel çıkar ve saygısızlık” olmak üzere üç alt boyut ve on altı maddeden oluşmaktadır. Hollander (2009) tarafından geliştirilen, Okçu ve Deviren (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan kapsayıcı liderlik ölçeğine ait maddeler Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Hollander'in (2009) Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

No	Maddeler
1.	Yöneticim, işimle ilgili fikirlerimi sorar.
2.	Yöneticim, işimle ilgili sorular sormam konusunda beni cesaretlendirir.
3.	Yöneticim, başarılması gereken net hedefler belirler.
4.	Yöneticim, kötü haberler olsa bile çalışanlardan gelen bilgileri dinler.
5.	Yöneticim, işimi nasıl yaptığımla ilgilenir.
6.	Yöneticim, işe katkılarımdan dolayı beni takdir eder.
7.	Yöneticim, işimle ilgili kararlarda inisiyatif almamı sağlar.
8.	Başarılarımdan yöneticim kendine pay çıkarır.
9.	Yöneticim, sadece kendi çıkarlarını düşünür.
10.	Yöneticim, kuralları uygulamada herkese tutarlı davranır.
11.	Yöneticim, adil davranmaya özen gösterir.
12.	Yöneticim, işler ters gittiğinde beni başkalarının önünde suçlar.
13.	Yöneticim, işimle ilgili düşüncelerimi dikkate almaz.
14.	Yöneticim, motivasyonumu düşüren eleştiriler yapar.
15.	Yöneticim, çalışanlar tarafından tespit edilen problemler için gerekli çözümler üretir.
16.	Yöneticim, işlerin nasıl yürütülüp yürütülemediğiyle ilgilenir.

4. Sonuç

Küreselleşme ve küresel rekabet sonucunda iş dünyasındaki dinamiklerin değişmesi dünyadaki işgören hareketliliğini artırarak çalışanlara, iş ortamlarını seçme özgürlüğü sunmuştur. Bu durum, örgütlerdeki işgören demografik yapısının da değişmesine yol açmıştır. Buna ilaveten, küreselleşme sonucu pek çok işletme kuruldukları ana vatanlarında sınırlı kalmayıp, farklı ülke ve coğrafyalarda da faaliyet göstermektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri coğrafyalar genişledikçe; farklı kültür, yaşam tarzı ve iş yapış şekillerine sahip çalışanlar, işletmelerde kolektif çalışmak durumunda kalmışlardır. 21. yy. iş dünyasında çalışanların yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, dil ve yaşam tarzı gibi demografik farklılıkların dikkate alınıp, liderlerin kendi yetkinlik ve yönetim tarzlarını çalışanlarıyla uyumlu hale getirmesi önemli hale gelmiştir.

Başarılı ve verimli bir çalışma ortamının oluşması için farklı kültürlerden de olsa örgüte katkı sağlayacak en yetenekli çalışanların örgütlerde bulunması önemlidir. Örgütlerin yetenekli çalışanlara ulaşma, onları elde tutma ve motive bir şekilde çalıştırma konularında zorlandıkları bilinmektedir. Bu

durum, çalışanların örgütlerde daha fazla söz hakkı sahibi olmalarına ve güçlenmelerine yol açmıştır.

İş dünyasının adil şekilde sürdürülebilirliğinde, farklı görüşlerin sorunsuz bir arada tutulmasında ve kültürel çeşitliliğin avantaj haline getirilmesinde liderlerin rolünün büyük olduğu bilinmektedir. Lider, çalışanların tüm farklılıklarına saygılı olmalı, bu farklılıkları başarıyla yönetilebilmeli ve ılımlı bir iletişim ortamı oluşturmalıdır. Araştırmalarda, geleneksel liderlik tarzlarının bu koşulları oluşturmada eksik olduğunu görülmüş, son yıllarda önem kazanmaya başlayan *kapsayıcı liderlik* tarzının bu koşullarda daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

Kapsayıcı lider, farklı kültürdeki bireylerin tüm değerlerine saygı duyan, onları önemseyen, özgün ve açık bir iletişim ortamı oluşturan, bu iletişim ortamında çalışanlarının farklı fikir ve bakış açılarını soran liderdir (Sharma, 2022; Randel vd., 2018; Brimhall vd., 2014). Kapsayıcı lider, çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil etmede ve kendilerini benzersiz hissederek örgütlere aidiyet duymada kilit rol oynamaktadır (Santos, 2022; Aslan vd., 2021). Kapsayıcı lider, odağını çalışana vererek onlarla yüksek kalitede etkileşim kurmaya çabalayan, bunu yaparken çalışanlarını ayırt edici bir tavırla değil adaletli bir tutumla yapan, çalışanlarına istedikleri her türlü yardım ve desteği veren liderlerdir (Carmeli vd., 2010; Hollander, 2009). Kapsayıcı liderin, çalışanlarda işe bağlanma, yüksek motivasyon, enerji ve performans, örgütsel vatandaşlık ve yenilikçi iş davranışı, düşük işten ayrılma niyeti, yüksek etkileşimli lider-üye etkileşimi ve lidere güven gibi pozitif iş davranışlarının oluşmasında olumlu yönde etkili olduğu tespit edilmiştir (Aboramadan vd., 2021; Aslan vd., 2021; Nguyen vd., 2019; Brimhall vd., 2014; Choi, 2015; Carmeli vd., 2010). Özetle kapsayıcı lider, çalışanın tüm farklılıklarına saygı duyarak kendini rahat, örgüte ait, güvende ve iyi hissetmesine kaynaklık etmektedir.

Bu çalışmada, kapsayıcılık kavramı ele alınarak kapsayıcı liderlik tanımı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışmada, kapsayıcı liderlik üzerine yapılan tanımlar ile mevcut çalışmalar birleştirilerek yeni bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Yapılan literatür taramasında bu yönde bir derlemenin olmadığı görülerek, kapsayıcı liderlik ile iş sonuçları arasındaki bağlantının ortaya konulmasının faydalı olacağı görülmüştür. Kapsayıcı liderlik kavramına ilişkin hususların geniş çerçevede değerlendirildiği bu çalışma, alan yazınına ve gelecek araştırmacılara önemli bilgiler sunmuştur. Ayrıca, çalışmada kapsayıcı liderliğin boyutları ve literatürde bulunan ölçüm araçlarına da yer verilmiştir. Buna bağlamda, kapsayıcı liderliğin, örgütlerdeki ve bireylerdeki olumlu sonuçları da belirlenmiştir. Bu bilgiler ışığında, kapsayıcı liderliğin,

toplumsal sürdürülebilirlik ve örgüt bağlamındaki pek çok probleme çözüm olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, iş dünyasındaki sorunlara yönelik liderlere, yöneticilere ve örgüt üst yönetimine bazı öneriler sunulmuştur:

- Yoğun rekabetin olduğu iş dünyasında koşullar, liderleri çalışan farklılıklarına daha kucaklayıcı bakış açısıyla yaklaşmasını ve konuya daha geniş perspektiften bakmasını gerekli kılmıştır. Liderler davranışlarıyla, örgütlerinde hiçbir çalışana adaletsizlik yapılmadığı, çalışana hakkının verildiği ve oluşacak eşitsizlikleri ortadan kaldıracığı bilincini çalışanlarda oluşturmmalıdır. Günümüz iş dünyasında, işe alım ve kariyer gelişiminde -başta kadın/erkek çalışan ayrımı olmak üzere- her çalışana eşit olanaklar sunulmadığı bilinmektedir. Örgütlerde, özellikle kadın ve erkek çalışanların çalışma koşullarında eşitlik anlayışının gözetildiği, cinsel yönelim, etnik köken, dil ve yaşam tarzı gibi farklılıkların saygıyla karşılandığı, hak eden kişilerin işlerinde yükselebildiği algısının oluşturulması liderlerin zaruri görevi haline getirilmelidir. Bu kapsamda örgüt üst yönetimi, liderlerin kapsayıcı bakış açısına sahip olmalarını teşvik için strateji, politika ve yöntemler geliştirmelidir. Özellikle liderlik eğitimi, gelişimi veya kadın liderlik kursları gibi programlarda; bir liderin kapsayıcı değerlere sahip olması gerektiğini ve bu değerlere yönelik farkındalık kazandırmak adına eğitimler verilmelidir.
- İnsan kaynakları yöneticileri işe alımlarda, tüm farklılıkları kapsayan ve destekleyen yaklaşımlar ve stratejiler geliştirmelidir. Bu nedenle İK yöneticileri, ücretlendirme, ödüllendirme, performans değerlendirme ve kariyer gelişimi gibi alanlarda tüm çalışanlara eşit imkanlar sunmalıdır. Buna ilaveten, örgütlerde İK departmanı adalet ve eşitlik ilkesine dayalı tüm çalışanları kapsayan politikalar geliştirmelidir. Artık örgütler sadece ücret ve çalışma koşullarında kendilerini geliştirmeye değil, kurumlarının kapsayıcılık alanındaki olanaklarını da geliştirmeye odaklanmalıdır. Eşit işe alım politikaları ve engelli istihdamı gibi tüm farklılıklara eşit imkanlar sunan uygulamalar örgütlerde yer almalıdır.
- Sadece özel şirketler değil, devlet kurumlarında da liderler, işe alımlarda fırsat eşitliğinin sağlanmasına yönelik adımlar atmalıdır. Özel ve kamu kurumları, sürdürülebilir başarının yakalanmasında kapsayıcılığın temel şart olduğunu bilmelidir.
- Örgütler; vizyonlarında, misyonlarında ve amaçlarında kapsayıcılık konusuna yer verip bunu çalışanlarıyla her zaman paylaşmalı ve kapsayıcılığı kurum değerlerinin önemli bir parçası haline getirmelidir. Örgütlerin kapsayıcılık kültürünü destekleyen politikalar yapması,

bunları benimsemesi, kapsayıcılığın getirdiği faydalar konusunda farkındalık kazanması önemlidir. Bu farkındalığın edinilmesi için örgüt içerisinde çalışan ve yöneticilere yönelik programlar ve eğitimler yapılmalıdır.

- Son yıllarda yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, onların motivasyon ve işe bağlılıklarını artırmak örgütler için önemli hale gelmiştir. Mevcut çalışanları örgütte tutmak ve yeni yetenekleri çekme hedefiyle örgütler; çalışan ihtiyaç ve beklentilerini dinlemeli, yönetim tarzını ve kurum kültürünü buna göre şekillendirmelidir. Kapsayıcı, katılımcı, açık ve iletişimin güçlü olduğu bir kurumda çalışanın işe ve örgüte bağlılığının yüksek olduğu bilinmektedir (Choi vd., 2015). Son dönemlerde örgütlerde yaşanan sessiz istifa, çalışanların kendilerini değersiz hissettikleri için işlerinde bilinçli pasif olma durumunu yansıtmaktadır (Dursun vd., 2023: 18). Bu durumun önüne geçilmesi ve örgütlerde oluşmaması için liderler, kapsayıcı liderlik tarzını sergilemeli ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkân sağlamalıdır. Bu paralelde, kapsayıcı liderlerin olduğu örgütlerin çalışanlar tarafından tercih edilme oranı da artacaktır.
- Çalışanların örgütlerde sıklıkla yaşadığı mobbing, psikolojik şiddet, fiziksel taciz, ayrımcılık, yalnızlaştırılma ve dışlanma gibi sebeplerden kaynaklı işi bırakma, devamsızlık, sessiz kalma, tükenmişlik ve stres yaşama gibi sorunlar liderlerin kapsayıcılık davranışları ile çözülecektir. Kayırmacılığın değil eşitlik ve adaletin olduğu, kişilere değil yaptıkları işe odaklanılan liyakatli bir iş ortamının varlığı çalışanların yüksek performans göstermelerine teşvik etmektedir (Nguyen vd., 2019). Örgütlerde “biz ve onlar” algısının yıkılması ve sosyal damgalanmanın yok olması kapsayıcı liderlikle mümkün olacaktır. Buna ilaveten, değerli olduğunu bilen ve kattığı değer takdir edildiğini gören çalışan, liderlerine daha fazla güven duyacaktır. Dolayısıyla kapsayıcı liderin olduğu örgütler, ayrımcılığa uğramak istemeyen çalışanlar için de garantör bir durum olarak görülüp çalışanlarca daha fazla tercih edilecektir. Yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür ki, kapsayıcılık kültürüne sahip örgütler, müşteriler tarafından da daha fazla tercih edilmektedir (Deloitte, 2022).
- Örgütlerde işlerin monotonlaşıp tekdüzeleşmesinden sıyrılmak adına; fikirleri, bakış açıları, iş yapış şekilleri farklı insanlarla çalışmak önemlidir. Çalışanların farklı fikir, düşünce, problem çözme yöntemleri ve iş yapış şekillerinin örgütlerdeki yaratıcılığa katkı sunduğu

bilinmektedir (Wang vd., 2019). Esas itibariyle mevcut iş atmosferinin zenginleşmesinde kapsayıcı liderler önemli bir rol oynamaktadır.

- Örgütler için pek çok olumlu çıktısı bulunan kapsayıcı liderliğin, örgütlerdeki sosyal sorumluluk projelerine katkı sunduğu da bilinmektedir. Örgütler, farklılıklara sahip bireyleri iş hayatına kazandırıp fırsat eşitliği sunarak toplumda olumlu bir sosyal etki yaratılmasında kapsayıcı liderler yardımcı olabilirler. Bu durum, örgütlerin rakiplerine kıyasla çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer diş paydaşlarca tercih edilirliliğini artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Dahleez, K. A., & Farao, C. (2021). Inclusive leadership and extra-role behaviors in higher education: does organizational learning mediate the relationship?. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 397-412.
- Akcan, E., & Bozkurt, B. (2023). Kapsayıcı liderlik ölçeği: Türkçeye uyarlanması geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Anatolian Journal of Educational Leadership & Instruction/Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 11(1), 67-81.
- Alalak, A. A., Raheemah, S. H., & Makki, Z. F. (2023). The impact of inclusive leadership on the applying e-governance-an analytical research in the general secretariat of the cabinet. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 34, 1-12.
- Al-Atwi, A. A., & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: scale validation and potential consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1222-1240.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Aslan, H. (2019). Mediating role of perceived organizational support in inclusive leadership's effect on innovative work behavior. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2945-2963.
- Aslan, h., Mert, i. S., & Sen, C. (2021). The effect of inclusive leadership on the work engagement: an empirical study from Turkey. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 169-178.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance: beyond expectations*. New York: The free press.
- Blank, W. (1995). *The 9 natural laws of leadership*. New York: Amacom.
- Bortini, P., Paci, A., Rise, A. & Rojnik, I. (2016). Inclusive leadership: Theoretical framework. http://inclusiveleadership.eu/il_theoreticalframework_en.pdf (Erişim: 20/08/2023).
- Bourke, J., & Espedido, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. *Harvard Business Review*, 29(03), 2-5.
- Bradley, E. H. (2020). Diversity, inclusive leadership, and health outcomes. *International Journal of Health Policy and Management*, 9(7), 266.
- Brimhall, K. C., Lizano, E. L., & Barak, M. E. M. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79-88.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishing.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731-756.
- Chaleff, I. (2019). Leading and following for transformation in a racialized society. In *Peace, Reconciliation and Social Justice Leadership in the 21st Century: The Role of Leaders and Followers* (pp. 11-22). Emerald Publishing Limited.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: the mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M., & Nishii, L. (2014). Leadership in a diverse workplace. Q. Roberson (Edit.), *İçinde: The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 315-340). UK: University Press.
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi (LÜE) üzerine bir çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 219-241.
- Çamurcuoğlu, G. (2022). Meritokrasi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 26(4), 269-312.
- Deloitte (2022). Türkiye’de çalışma hayatında çeşitlilik ve kapsayıcılık raporu. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/turkiye-de-calisma-hayatinda-cesitlilik-ve-kapsayicilik-raporu.pdf> (Erişim: 12.09.2023).
- Dursun B., Duran, C., Karayaman, S., & Deniz, A. (2023). *Sessiz İstifa Ölçeği*. Edit: Prof. Dr. Cengiz Duran. İçinde: *Sessiz istifa* (ss.9-38). İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Emre, G. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339.

- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 1803.
- Fatima, T., Majeed, M., & Zulfiqar Ali Shah, S. (2021). A moderating mediation model of the antecedents of being driven to work: The role of inclusive leaders as change agents. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 38(3), 257-271.
- Ferdman, B. M. (2013). The practice of inclusion in diverse organizations. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 3-54.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632-643.
- Hollander, E. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- Hollander, E. P., Park, B. B., Elman, B., & Ignagni, M. E. (2008). Inclusive leadership and leader-follower relations: Concepts, research, and applications. *The Member Connector, International Leadership Association*, 5, 4-7.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- ILO. (2012). How women fare in East African cooperatives: the case of Kenya, Tanzania and Uganda. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_735776.pdf, (Erişim: 10.04.2022).
- Ince, F. (2023). Transformational Leadership in a Diverse and Inclusive Organizational Culture. In: *Handbook of Research on Promoting an Inclusive Organizational Culture for Entrepreneurial Sustainability*, (ss.188-201). IGI Global.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., ul Haque, A., & Rubab, U. (2019a). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019b). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136.

- Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2022). Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 41(9), 6395-6405.
- Jin, M., Lee, J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303-319.
- Jolly, P. M., & Lee, L. (2021). Silence is not golden: Motivating employee voice through inclusive leadership. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(6), 1092-1113.
- Katsaros, K. K. (2022). Exploring the inclusive leadership and employee change participation relationship: the role of workplace belongingness and meaning-making. *Baltic journal of management*, 17(2), 158-173.
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077-1096.
- Kim, C. H., & Choi, Y. B. (2017). How meritocracy is defined today? Contemporary aspects of meritocracy. *Economics & Sociology*, 10(1), 112-121.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği (14.bsk)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 1-20.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797.
- Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y., & Abdul Wahab, S. (2021). Does inclusive leadership incite innovative work behavior?. *Human Systems Management*, 40(1), 93-102.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Masakowski, Y. R. (2017). Inclusive Leadership and the Dynamics of Multinational Military Operations. In: *Global and Culturally Diverse Leaders and Leadership* (pp. 233-249). England: Emerald Publishing Limited.
- Mijs, J. J., & Savage, M. (2020). Meritocracy, elitism and inequality. *The Political Quarterly*, 91(2), 397-404.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness

- affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217-239.
- Mor Barak, M. E. (2011). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (Second ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Moss, G. (2019). *Inclusive leadership*. New York: Routledge.
- Najmaei, A., & Sadeghinejad, Z. (2019). Inclusive leadership: A scientometric assessment of an emerging field. In: Diversity within Diversity Management: Types of Diversity in Organizations (pp. 221-245). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nguyen, P. V., Le, H. T. N., Trinh, T. V. A., & Do, H. T. S. (2019). The effects of inclusive leadership on job performance through mediators. *Asian Academy of Management Journal*, 24(2), 63-94.
- Obaid, H. J., & Al-Abachee, A. S. F. (2020). The role of inclusive leadership in enhancing the strategic flexibility. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(7), 6766-6776.
- Okçu, V. & Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 180-192.
- Özaydınlık, K. (2021). *Kapsayıcı Eğitime Giriş*. Pervin O. Taneri (Editör). İçinde: Kuramdan uygulamaya kapsayıcı eğitim (2. bsk) (ss.1-23).
- Panicker, A., Agrawal, R. K., & Khandelwal, U. (2018). Inclusive workplace and organizational citizenship behavior: Study of a higher education institution, India. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(6), 530-550.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N. D. & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon* (1. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.
- PWC Global (2022). PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2022.html>, (Erişim Tarihi: 10.09.2023).
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.

- Ratcliff, N. J., Key-Roberts, M., Simmons, M. J., & Jiménez-Rodríguez, M. (2018). Inclusive leadership survey item development. *US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*. 1-18.
- Rodriguez, J. L. (2018). Inclusive leadership and employee engagement: the moderating effect of psychological diversity climate (Published Master Thesis). Faculty of California State University: San Bernardino
- Santos, M., Luna, M., Reyes, D. L., Traylor, A., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2022). How to be an inclusive leader for gender-diverse teams. *Organizational Dynamics*, 51(4), 1-6.
- Santoso, A. D., Santoso, P., Malik, I., & Widodo, P. (2023). Inclusive Leader in Conflict Resolution of GKI Yasmin Construction in Indonesia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 7(2), 531-537.
- Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.
- Sharma, P. (2022). *Inclusive Leadership-What does it take to be an inclusive leader?* (Published Master Thesis), Houtlaan: Radboud Universiteit.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. *Administration & Society*, 53(9), 1337-1361.
- Sürtücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Şahin A., Temizel H. & Örselli E. (2004). "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tazırlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma". 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*. 25-26 Kasım 2004. Eskişehir ss. 657-665.
- Tran, T. B. H., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13, e17.
- Wang, H., Chen, M., & Li, X. (2021). Moderating multiple mediation model of the impact of inclusive leadership on employee innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 1-18, 666477.
- Wang, Y. X., Yang, Y. J., Wang, Y., Su, D., Li, S. W., Zhang, T., & Li, H. P. (2019). The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(4), 688-696.
- Wasserman, I. C., & Blake-Beard, S. (2010). Leading inclusively: Mind-sets, skills and actions for a diverse, complex world. K. Bunker, D. T. Hall ve

- K. E. Kram (Ed.). İn: *Extraordinary leadership: Addressing The Gaps in Senior Executive Development*, (ss. 197-212), San Francisco: Jossey-Bass.
- Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global era*. New York: Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht, 3-6.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.
- Yılmaz, M. (2023). Statü Endişesi/Status Anxiety. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, (49), 343-350.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik (3. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayınları.