

## Kapsayıcı Liderlik<sup>1</sup>

Seyran Paçal<sup>2</sup>

Mehtap Öztürk<sup>3</sup>

### Özet

Kapsayıcı liderlik, bireylerin ve grupların farklılıklarını kabul eden, bu farklılıkları zenginlik olarak değerlendirip tüm bireylerin eşit katılımını teşvik eden bir liderlik paradigmasıdır. Bu yaklaşım, katılımcı bir ortam yaratarak ekip üyelerinin yeteneklerini, deneyimlerini ve görüşlerini dikkate alarak karar alma süreçlerini şekillendirmeyi amaçlar. Kapsayıcı liderlerin başlıca özellikleri arasında empati, açıklık, erişilebilirlik ve katılımcılık öne çıkmakta olup, bu unsurlar liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarını daha derinlemesine anlamalarına ve çeşitli bakış açılarını entegre ederek daha etkili stratejiler geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca, kapsayıcı liderler, çalışanlarının gelişimini desteklemek amacıyla mentorluk ve koçluk yaklaşımlarını benimseyerek ekip üyeleri arasında güven ve işbirliği oluşturmaktadır. Küreselleşme ve demografik değişimlerin etkisiyle artan çeşitlilik, kapsayıcı liderliğin gerekliliğini ve önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik örgütlerin yenilikçilik ve adaptasyon kapasitelerini artırarak bireylerin kendilerini ifade etmelerini ve katkıda bulunmalarını kolaylaştırmakta; sonuç olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini pekiştirmektedir. Kapsayıcı liderliğin ilkeleri, adalet, saygı, şeffaflık ve işbirliği gibi kavramlara dayanmaktadır ve bu ilkeler, liderlerin ekip üyeleriyle güvene dayalı ilişkiler kurmalarını teşvik etmektedir. Bu bölümde, kapsayıcı liderlik kavramı ile ilgili teorik çerçeveler, kapsayıcı liderlik özellikleri, kapsayıcı liderliğin önemi ve gelişimi, kapsayıcı liderlik ilkeleri, diğer liderlik tarzları ile karşılaştırmalar ve kapsayıcı liderliğin sonuçları ele alınacaktır.

- 1 Bu çalışma “Kapsayıcı Liderliğin Proaktif Kişilik Üzerindeki Etkisinde Etkileşimsel Örgütsel Adaletin Aracı Rolü” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.
- 2 Bilim Uzmanı, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, seyrangepacal@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2258-7554.
- 3 Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mehtapfindik@selcuk.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-8513-9842.

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi, dijitalleşme süreçlerinin yaygınlaşması ve toplumların değişen ihtiyaçları, örgüt yapısını, işleyişini ve çalışanların iş yaşamındaki rollerini köklü bir şekilde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, örgütlerin iç dinamikleri üzerinde derin etkiler yaratırken, çalışanların karşılaştıkları zorluklar da bireysel performans, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi faktörler üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle çalışanların farklı yeteneklere, deneyimlere ve kültürel geçmişlere sahip olması, organizasyonların verimliliği ve başarısı açısından önemli bir faktör haline gelmektedir. Bu noktada, kapsayıcı liderlik anlayışı, yöneticilerin, çalışanların farklı ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak herkesin süreçlere aktif bir şekilde katılımını sağlamayı hedefleyen bir yönetim tarzı olarak öne çıkmaktadır. Kapsayıcı liderlik, yalnızca çalışanların iş süreçlerine dahil olmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onların kendilerini değerli hissetmelerine ve güçlenmelerine katkıda bulunarak daha proaktif ve iş birliğine dayalı bir çalışma ortamı yaratır. Bu liderlik tarzı, örgütlerde çeşitliliğin etkili bir şekilde yönetilmesi için kritik bir öneme sahiptir ve aynı zamanda kurumların sürdürülebilir başarılarını sağlamak için gerekli olan motivasyonel ve işbirlikçi kültürü inşa eder. Bu bölümde; kapsayıcı liderlik kavramı ve özellikleri, kapsayıcı liderliğin önemi ve gelişimi, kapsayıcı liderliğin ilkeleri ve diğer liderlik tarzları ile ilişkilerine değinilmiştir. Son olarak kapsayıcı liderliğin sonuçları üzerinde durulmuştur.

### 1.1. Kapsayıcı Liderlik Kavramı

Oxford sözlüğü, kapsayıcılığı *“farklı kesimlerden veya toplumlardan, çeşitli bakış açılara sahip insanları ve fikirleri isteyerek dâhil etme durumu”* olarak tanımlarken, Cambridge Üniversitesi sözlüğü ise *“farklı karakterlere sahip birçok insanı kapsama ve hepsine adil ve eşit davranma durumu”* şeklinde tanımlamıştır. Kapsayıcılık, bir örgüt içindeki çalışanların değerli üyeler olarak kabul edilmesini ve farklı özelliklerinin tanınmasını içeren bir kavramdır. Bu yaklaşım, çalışanların işlerine katılımını teşvik ederken onlara saygı duyulmasını ve örgüte içtenlikle dahil olabilecekleri bir örgütsel ortamının yaratılmasını amaçlamaktadır. Kapsayıcı örgüt kültürü, çalışanların çeşitliliğe değer verildiğini hissetmelerini sağlar, iş birliği ve katılımı teşvik eder. Bu şekilde, çalışanların motivasyonu artar ve örgütün başarısı için daha fazla katkıda bulunmaları teşvik edilir (Brimhall vd., 2017, s. 3). Örgütsel anlamda kapsayıcılık, farklı geçmişlere ve düşünce yapılarına sahip insanların birlikte etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların en yüksek potansiyellerini ortaya koymalarını sağlayan örgütsel bir ortam olarak tanımlanmıştır (Pless ve Maak, 2004, s. 130).

Liderin kapsayıcılığına odaklanarak ilk kez bu kavramı tanımlayan Nembhard ve Edmondson (2006, s. 947) kapsayıcı liderlerin çalışanların fikirlerini ve katkılarını takdir ettiği ve onları açıkça ifade etmeye davet ettiği durumlarda, bu liderlik tarzının çalışanlara açıkça konuşma ve düşüncelerini ifade etme özgürlüğü sağlayan bir psikolojik güvenliğe yol açtığını ileri sürmüşlerdir. Carmeli vd. (2010, s. 250) ise kapsayıcı liderleri, çalışanların normlara uymayan fikirleri ifade etme konusunda psikolojik olarak güvende hissettikleri bir ortam sağlayan, yeni fikirler üreten çalışanlar için erişilebilir ve ulaşılabilir olan liderler olarak tanımlamaktadır. Kapsayıcı lider, çalışanların endişelerini ve sorunlarını açıkça dile getirebilecekleri bir ortam yaratırken onlarla iletişimi sürdürülebilir kılarak çalışanlarla bağlantıda kalmaktadır. Bu yaklaşım, açık iletişim ve iş birliğini teşvik ederek inovasyonu ve yaratıcılığı desteklemekte böylece örgütün gelişimine katkıda bulunmaktadır. Kapsayıcı liderlik, çalışanları her bir özellikleriyle özel ve benzersiz olarak kabul ederek, onların görüşlerine ve katkılarına değer veren bir liderlik tarzını ifade etmektedir (Roberson ve Perry, 2022, s. 763). Kapsayıcı lider, tüm çalışanların fikirlerini ifade etmesini teşvik etmekte ve tüm çalışanların örgütte eşit şekilde değer görmesini sağlamaktadır. Bu liderlik tarzı örgütte farklı bakış açılarının ortaya çıkarılmasını hedeflerken aynı zamanda takım üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmakta ve birlikte çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Kapsayıcı liderlik, örgütlerde daha adil, verimli ve tatmin edici bir çalışma ortamı yaratmaya yönelik bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Masakowski (2017, s. 237) kapsayıcı lideri, kişilerarası iletişim ve ilişki kurma becerileri yüksek olan, bireylerin kültürel farklılıklarını, bilgi birikimlerini ve deneyimlerini önemseyen, bu farklılıkları değerli birer katkı olarak gören ve bireylerin benzersiz bakış açılarına saygı gösteren bir lider olarak tanımlamaktadır. Kapsayıcı liderler, her bireyi değerli ve benzersiz kabul etmektedir. Bu liderler, farklılıkları önemsemekte ve yeniliklere kolayca ulaşabilmektedir. Ayrıca bu liderler çalışanlarla ile açık bir iletişim kurduğundan, çalışanların yararlı düşünceler üretmelerine, onaylamalarına ve uygulamalarına yardımcı olan önemli bilgileri paylaşmaktadırlar (Yeoh ve Mahmood, 2013, s. 56). Kapsayıcı liderlik takım üyeleriyle etkili iletişim kurarak fikir alışverişi yapmasını ve çalışanların katılımını teşvik etmesini vurgulamaktadır. Açık iletişim ortamı da iş birliğini artırmakta, yaratıcılığı teşvik etmekte ve yenilikçi çözümlerin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Kapsayıcı liderlik, örgüt içinde çeşitliliği teşvik eden, tüm çalışanları adil bir şekilde örgütsel faaliyetlere katılmaya yönlendiren (Kikkila, 2021, s. 22) onların katkılarını takdir eden ve çalışanların potansiyellerini tam olarak ortaya koymaları için teşvik eden bir liderlik türüdür (Mitchell, 2015, s. 220). Kapsayıcı liderlik, ekiplerin başarı için gereken güvenli ve destekleyici

bir ortamı sağlamasına yardımcı olur bu da çalışanların kendilerini özgürce ifade etmelerini ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlamaktadır (Ashikali vd., 2021, s. 4). Çalışanlar liderleri tarafından desteklendiğinde, yenilikçi davranışlarda bulunma konusunda daha fazla özerklik ve özgürlük elde etmektedirler (Foss, 2013, s. 313). Bu destek çalışanların kendilerini ifade etmelerini ve yaratıcı çözümler üretmelerini teşvik etmektedir. Liderlerin çalışanlarına güvenmeleri ve onları desteklemeleri, çalışanların risk almasını ve yeni fikirleri denemesini cesaretlendirmektedir. Liderlerin bu tür bir destek ve özgürlük sağlaması, örgütün yenilikçiliğini artırır ve rekabet avantajı sağlar. Sonuç olarak, çalışanların liderleri tarafından desteklenmesi, örgütün yenilikçi ve rekabetçi bir kültüre sahip olmasına katkı sağlamaktadır.

Shore vd. (2011) kapsayıcı liderliğin özellikle odaklandığı kapsayıcılığı, bir çalışanın çalışma grubunda saygınlık kazandığı algısıyla, aidiyet duygusu ve benzersizlik ihtiyaçlarını tatmin eden bir tutum seviyesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım çalışanın grup içinde önemsendiği ve değerli bir üye olarak görüldüğü algısını içerir. Kapsayıcılık, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve iş memnuniyetini geliştirmekte bu da iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Shore vd., 2011, s. 1265). Bu açıdan bakıldığında, kapsayıcılığın örgüt kültürü ve çalışma ilişkileri açısından önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Randel vd. (2018, s. 191) kapsayıcı liderliğin, grup üyelerinin kendilerini gruba ait hissetmelerini (aidiyet) ve aynı zamanda kendi benzersizliklerini korurken gruba katkıda bulunmalarını hedefleyen liderlik davranışlarını içerdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik örgüt içindeki çeşitliliği kabul etme, tüm çalışanları örgütsel faaliyetlere dahil etme, çalışanların çabalarını takdir etme ve potansiyellerini tam olarak ortaya çıkarabilmeleri için teşvik etme gibi liderlik davranışlarını kapsamaktadır (Kikkila, 2021, s. 22).

Kapsayıcı liderlerin en belirgin özelliği, çalışanlar arasında aidiyet duygusunu güçlendirmek ve her bir çalışanın benzersizliğini kabul etmek ve desteklemektir. Kapsayıcı liderlik kavramsallaştırmasında, grup üyelerinin çalışma grubuyla ilgili deneyimlerine de vurgu yapılmaktadır. Kapsayıcı liderler, sadece çalışma grubu üyelerine yönelik davranışlar sergilemekle kalmaz aynı zamanda bir rol model olarak hizmet eder ve bu tür davranışları grup üyeleri arasında pekiştirerek kapsayıcılık algılarını kolaylaştırır. Bir grup üyesi, bir liderin kapsayıcı olduğunu sadece kendi davranışlarıyla değil, aynı zamanda tüm grup üyelerine nasıl davrandığıyla ilgili gözlemlerle algılar. Bu yaklaşım liderin grup üyelerinin her birinin önemli olduğunu ve kabul edildiğini hissetmelerini sağlar, böylece iş birliğini ve takımın etkinliğini artırır (Randel vd., 2018, s. 193). Özetle, kapsayıcı liderlik çalışanların çeşitliliğine saygı duyan, farklı bakış açılarına ve yenilikçi fikirlere değer

veren, her bir çalışanın örgüte benzersiz katkısını önemseyen bir liderlik yaklaşımıdır (Igboanugo, 2022, s. 54). Bu liderler astlarının fikirlerini önemser, onları kararlara katılmaya teşvik eder ve önyargısız bir şekilde değerlendirir (Groysberg ve Slind, 2012, s. 81).

## 1.2. Kapsayıcı Liderlik Özellikleri

Her liderin ve her liderlik tarzının kendine özgü nitelikleri olduğu gibi, kapsayıcı liderlik de bu kuralı takip etmektedir. Kapsayıcı liderlik uygulamalarında liderlerin taşıması gereken belirli nitelikler bulunmaktadır. Bu nitelikler Şekil 1'de belirtilmiştir.



Şekil 1. Kapsayıcı Liderlik Kavramıyla İlişkilendirilen Değerler

Kaynak: Arslan, 2019.

Şekil 1 incelendiğinde; kapsayıcı liderlik kavramıyla ilişkilendirilen değerlerin; hoşgörü, adil, empati kuran, saygılı, anlayışlı, iletişime açık, birlik oluşturan, esnek ve yeniliğe açık olma şeklinde sıralandığı görülmektedir. Arslan (2019) değişimi etkili bir şekilde yönetmek ve örgütleri başarıya götürmek için kapsayıcı liderliğin kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Kapsayıcı liderler, çalışanlarıyla birlikte değişimi yönetebilen, çeşitliliği değerlendirebilen ve yenilikçi bir ortam oluşturabilen liderler olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda kapsayıcı liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Farklı görüşleri dinlemeye ve değerlendirmeye açık olur, böylece örgüt kültüründe çeşitliliği teşvik eder.
- Çeşitliliği ve fırsat eşitliğini benimser, herkesin potansiyeline ulaşma imkânı bulmasını sağlar.
- Hataları kabul eder ve üst perdeden bakmaz.
- Cesaretlendirici ve cesur bir liderlik tarzına sahiptir, çalışanları risk almaya teşvik eder.
- Önyargılardan uzak durur ve kişisel gelişimin önünü açar, herkesin kendini geliştirmesine destek olur.
- Farklı dünya görüşlerini zenginlik olarak görüp faydalanır, çeşitliliği bir güç olarak kabul eder.

- Açık ve kapsayıcı iletişim kurar, çalışanların fikirlerini duymak ve anlamak için çaba gösterir.
- Örgüt iklimini bütünleştirici bir şekilde yönetir, iş birliğini teşvik eder ve ekip ruhunu güçlendirir.

Kapsayıcı liderlik kuramcıları, örneğin Hollander (2008), Dorczak (2011), Rathcliff vd. (2018) ile Bourke ve Titus (2019) kapsayıcı liderliği farklı boyutlara ayırarak incelemişlerdir. Bu araştırmacılar, kapsayıcı liderliği çeşitli kavramsal çerçeveler altında analiz ederek liderliğin çok yönlü yapısını ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımlar, kapsayıcı liderliğin teorik derinliğini artırmakta ve liderliğin farklı bağlamlardaki uygulanabilirliğine dair kapsamlı bir anlayış sunmaktadır. Hollander (2012, s. 38) kapsayıcı liderlerin örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmesinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Kapsayıcı liderlerin sahip olduğu yetenekler arasında, ekip üyelerinin özgün karakterlerine saygı duyma, çalışanların katkılarını takdir etme ve adil bir şekilde değerlendirme becerisi öne çıkmaktadır. Ayrıca kapsayıcı liderler, örgütsel amaçlarla ilgili ekip tartışmalarına aktif katılım sağlayarak diğer çalışanları dinler, hedeflere ulaşmak için gerekli performans unsurlarını belirler ve geri bildirim sağlar. Geleceğe odaklanmayı teşvik ederek geçmişte takılmak yerine ileriye yönelik bir yaklaşım benimsemekte, bireylerin sorumluluklarını anlamakta ve onlara uygun davranışlar sergilemektedirler. Son olarak, kişiler arası güvene ve dürüstlüğe dayalı bir iletişim ortamı oluşturarak etkili bir iş birliği süreci desteklenir.

Dorczak (2011, s. 48-49) ise sosyal süreç ve takım çalışmasını kapsayıcı liderliğin temel unsurları olarak ele alınmakta ve hem bireysel hem de örgütsel gelişim süreçlerinin önemli bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Kapsayıcı liderlik yaklaşımında, bireylerin potansiyellerine uygun olarak örgüt faaliyetlerine dahil edilmeleri sağlanmakta; kişilerarası ve mesleki iletişimde uygun koşullar oluşturularak her bireyin sesinin duyulması teşvik edilmektedir. Grup içinde, her bireyin kişisel ve mesleki gelişimi için alan ve fırsatlar sunulmakta, bireylerin yanı sıra grup ve örgütlerin de sürekli değişim ve gelişimleri desteklenmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, özerklik, karşılıklı saygı, güven ve sorumluluk gibi değerlere dayanmakta olup, güç anlayışını gelişim odaklı bir süreç olarak ele almaktadır.

Rathcliff vd. (2018, s. 16) kapsayıcı liderliğin temel özelliklerini beş boyutta ele almaktadır. *Adil olmak*, liderin kurumda liyakate dayalı terfi ve kaynaklara adil erişim sağlaması, tarafsızlık ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda herkesin eşit şekilde değerlendirilmesi anlamına gelir. *Farklılıklara açık olmak*, ekip üyelerinin birbirlerinin farklı geçmiş ve deneyimlerine saygı duymasını

ve bu çeşitliliği anlamak için çaba göstermelerini ifade eder. *Örgüte entegre olmak*, çalışanların kişisel ve grup kimliklerini koruyarak örgüt içinde kabul görmeleri ve olumlu etkileşimler geliştirmeleridir. *Benzersiz perspektifler ve uzmanlıktan yararlanmak*, her bireyin potansiyelini tanıyarak farklı bakış açıları sunmasına fırsat verilmesi ve çatışmaların olumlu sonuçlar yaratacak şekilde yönetilmesini kapsar. *Anlaşılır iletişim kurmak* ise örgüt genelinde bilgi akışını sağlamak için iletişimin açık, zamanında ve karşılıklı olması gerektiğine vurgu yapar.

Bourke ve Titus'a (2019) göre, çalışanların fikirlerini ve katılımını dikkate alan kapsayıcı bir liderin taşıması gereken özellikler altı ana başlıkta incelenmektedir. *Görünür bağlılık*, liderin statükoya meydan okuyarak çeşitlilik ve katılımı kişisel bir öncelik haline getirmesi anlamına gelir. *Alçakgönüllülük*, liderin kendi yeteneklerine dair mütevazı bir tutum sergilemesi, hatalarını kabul etmesi ve başkalarına katkı fırsatları sunması olarak tanımlanır. *Önyargı farkındalığı*, liderin hem kişisel kör noktalarının hem de sistemdeki yapısal hataların farkında olarak liyakati sağlama yönünde çaba göstermesini ifade eder. *Başkalarına karşı merak*, liderin açık bir zihniyete sahip olup başkalarını yargılamadan dinlemesi ve anlamaya çalışmasıdır. *Kültürel zekâ*, liderin diğer bireylerin kültürel farklılıklarına saygı göstermesi ve gerektiğinde bu farklılıklara uyum sağlamasıdır. *Etkili iş birliği* ise liderin ekip üyelerini güçlendirmesi, fikir çeşitliliği ve psikolojik güvenliği teşvik ederek takım uyumuna odaklanması anlamına gelir.

Gerritsen (2020, s. 13) kapsayıcı liderliği beş temel boyutta ele almaktadır. *Öz-farkındalık*, liderin kendi önyargılarını ve etkileşimlerdeki etkisini anlamasını ifade ederken; *sosyal farkındalık*, liderin diğer bireylerin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını kavrayabilme yetisini temsil etmektedir. *İlişkisel çeviklik*, liderin farklı bireylerle uyumlu ve esnek bir ilişki kurabilme becerisini ifade ederken; *adil muamele*, her bireye eşit ve hakkaniyetli yaklaşımı öne çıkarır. *Cesaret* ise liderin çeşitliliği teşvik etmek için statükoya karşı durma kararlılığını ifade etmektedir. Bu özellikler, kapsayıcı bir liderin çalışanların fikirlerini ve katılımını dikkate aldığı bir ortam yaratarak örgütte daha yaratıcı, yenilikçi ve verimli bir çalışma kültürünün oluşumuna katkı sağlar.

### 1.3. Kapsayıcı Liderliğin Önemi ve Gelişimi

Booyesen (2014, s. 297) liderlik gelişiminde kapsayıcılığın sağlanabilmesi için bireysel (mikro), grup (meso) ve örgütsel (makro) düzeylerin tamamının göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik gelişimi için bireysel yeteneklerin, grup dinamiklerinin

ve örgüt kültürünün bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Booyesen'e (2014) göre liderlik gelişiminin her düzeyde etkili bir şekilde teşvik edilmesi ve desteklenmesi için bu tür bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda her bir düzeye açısından kapsayıcı liderlik kavramı değerlendirilmiştir.

### 1.3.1. Örgütsel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı bir kültürün yaratılması ve sürdürülmesi, liderlerin ve örgütün tüm üyelerinin sürekli olarak kendilerini incelemesini ve düşünceli bir şekilde davranmasını gerektiren karmaşık bir süreçtir (Wasserman vd., 2008, s. 181). Bu süreç örgütün değerlerini ve amaçlarını yansıtan bir kültürün oluşturulmasını ve korunmasını içermektedir. Liderliğin kapsayıcı bir yapıya dönüşebilmesi ve kapsayıcı bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için, işleyişe dair temel varsayımların, değerlerin ve inançların değişmesini sağlayacak büyük ölçekli ve planlı bir sosyal değişim çabası gerekmektedir (Holvino vd., 2004, s. 252). Sonuç olarak kültürel değişim; temel varsayımların, değerlerin ve inançların büyük ölçekli ve bilinçli bir şekilde değiştirilmesiyle örgüt kültürünün ve işleyişinin evrilmesini ifade etmektedir. Bu değişim süreci, liderlerin öncülüğünde başlar ve tüm çalışanların katılımıyla desteklenir. Kültürel değişim, örgüt kültürünün ve işleyişinin evrilmesini sağlayarak, kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunur.

Bireysel ve kültürel değerlerin gelişimi, kapsayıcı bir kültüre doğru bir değişim gerektirir. Bu değişim, dar görüşlü tek tip kültür yaklaşımlarından vazgeçilerek gerçekleşmektedir. Farklı bakış açılarını içeren, adalet ve herkesin saygı gördüğü bir kültür oluşturmak önem taşımaktadır. Bu süreçte, farklılıklara değer verme, entegrasyon, yetkilendirme ve tanıma kilit rol oynamaktadır. Örgütler, katılım kültürü oluşturmak için örgüt yapılarını, kültürlerini, sistemlerini, stratejilerini ve uygulamalarını dikkatlice gözden geçirmelidir. Bu değişim süreci, adalet, saygı, farklılıklara değer verme, bütünleştirme, güçlendirme ve takdir gibi kültürel değerlerin tüm faaliyetlerde yansıtılmasını sağlar. İşe alım, oryantasyon, tazminat, terfi, performans değerlendirmeleri, liderlik yaklaşımları ve örgütsel gelişim gibi alanlar, bu değerlerin hayata geçirilmesinde kritik öneme sahiptir (Booyesen, 2014, s. 307- 308). Bu şekilde, örgütler sadece çeşitliliği kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmeyi tercih ederek kapsayıcı bir kültür oluşturur.

Katılım kültürü, örgütün temel değerlerinden, misyonundan, vizyonundan ve stratejilerinden ilham alarak şekillenmektedir. Bu değerler, örgüt politikaları, örgüt yapısı ve süreçleriyle uyumlu hale getirilmektedir.



Katılımın değeri, liderlik uygulamalarıyla birlikte örgütün günlük işleyişine ve dokusuna yansıtılmaktadır. Bu süreç, katılımın kurumsallaşması ve sistematik hale gelmesi için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, örgüt içinde katılım kültürünün güçlendirilmesi için sistematik bir şekilde yapılanmış sistemlerin oluşturulması gerekmektedir (Booyesen, 2014, s. 308).

### 1.3.2. Grupsal Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Grupsal düzeyde saygı ortamı, güvenli öğrenme ve çalışma ortamı yaratmak için örgüte katılımı kolaylaştırmak amacıyla liderlerin öncelikle farklılıkları tanıması, bu farklılıklara saygı duyması ve her bir katılımcıya değer vermesi gerekmektedir. Tüm katılımcıları olumlu bir şekilde değerlendirmek ve katkılarını takdir etmek, kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasında temel adımdır. Liderler, bu tutumu benimseyerek katılımcıları teşvik etmeli ve böylece kapsayıcı liderlik davranışlarını modellemelidirler. Bu kapsayıcı bir ortamın sürdürülebilirliği için önem taşımaktadır. Bu doğrultuda kapsayıcı liderliğin grup düzeyinde başarılı olabilmesi için aşağıda belirtilen uygulamalar önem taşımaktadır (Booyesen, 2014, s. 309-310).

- Diyalog stratejileri kullanarak herkesin sesini duyurmasını sağlayın.
- Baskın fikirlerin diğerlerinin katkılarına bastırmamasına izin vermeyin.
- Tartışmalarda objektif kalarak farklı görüşlere saygı gösterin.
- Kendi bilgi sınırlarınızı kabul ederek açık bir iletişim ortamı yaratın.
- Saygılı diyalog ve sivil değerlerin desteklenmesi konusunda örnek olun.

Kapsayıcı bir öğrenme ortamında, herkesin bireysel ve kolektif olarak sürece katkı sağlama kapasitesi olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle kapsayıcı liderlik gelişimi liderlerin, herkesin aktif katılıma teşvik edildiği ancak zorlanmadığı bir ortam yaratmalıdır. Gruplarla çalışırken, liderler birbirlerine açık olmanın ve karşılıklı saygı duymanın önemini vurgulamalıdır (Booyesen, 2014, s. 310).

### 1.3.3. Bireysel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Bireysel düzeyde kapsayıcı liderliğin sağlanabilmesi için liderlik geliştirme programları, bireysel liderlerin kişilerarası etkileşimleri ve içsel gelişimleri üzerinde odaklanılmaktadır. İyi bir liderlik geliştirme programı, bireyin kendi liderlik rolünü kavramasına, güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını tanımasına ve etkili bir liderlik tarzı geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum, liderin kişisel ve profesyonel gelişimine odaklanarak liderlik

becerilerini arttırmakta ve liderin örgüt içinde daha etkili bir rol üstlenmesini sağlamaktadır (Booysen, 2014, s. 312).

Bireysel farkındalık, etkili liderlik gelişimi için hayati öneme sahiptir. Bu, liderin kendi iç dünyasını ve dış çevresini anlamasıyla ilgilidir. Mikro düzeyde, liderin kendi farkındalığına odaklanırken, örgütsel düzeyde ise sadece liderin değil, aynı zamanda örgütünün de farkındalığını içermektedir. Bu, liderin kişisel gelişiminin yanı sıra örgütünün dinamiklerini ve ihtiyaçlarını da anlamasını sağlamaktadır (Booysen, 2014, s. 314). Sonuç olarak kişisel ve örgütsel farkındalık, liderin etkili bir şekilde liderlik yapmasına ve örgütünün başarısını artırmasına yardımcı olmaktadır.

#### **1.4. Kapsayıcı Liderlik İlkeleri**

Wuffli (2016, s. 3) kapsayıcı liderlik için dört temel prensip belirlenmiştir. Bu prensipler aşağıdaki gibidir:

- Dinamizm ve Değişime Odaklanma
- Kültürel ve Toplumsal Köprüler Kurma
- Entegrasyon ve Bütünsellik
- Açık Normatiflik

Hızlanan küreselleşmenin getirdiği dönüşüm hızının ışığında, ilk prensip değişim hızının artmasıyla, geleneksel esnek ve katı olmayan yapıların yerini esnek ve dinamik bir yaklaşıma bırakması gerektiği anlaşılmaktadır. Liderlik araştırmaları genellikle liderliğin yönetimden farklı olduğunu kabul etmektedir. Bennis ve Nanus (1985, s. 20) tarafından ifade edildiği gibi bu temel fark yöneticilerin işleri doğru bir şekilde yapan kişiler olduğu liderlerin ise doğru olanı yapan kişiler olduğudur. Liderler, bir örgütün en üstünde yer alır ve doğru kararları almaktadır. Öte yandan, yöneticilerin bu tür kararlarla ilgilenmelerine veya endişelenmelerine gerek yoktur; sadece kendilerine verilen görevlere odaklanmaları yeterli olmaktadır (Wuffli, 2016, s. 3).

İkinci prensip, küresel bir çağda farklı toplum kesimleri ve kültürler arasında açık fikirli yatay bir liderlik yaklaşımının gerekliliğini vurgulamaktadır. Wuffli (2016, s. 4), farklı toplum kesimlerinde kalın duvarlarla sık sık karşılaştığını belirtmektedir. Örneğin, iş liderleri rekabetçi olmak için çaba gösterirken, bazen başarı için yapılan hataları görmezden gelme eğilimindedir. Sivil toplum liderleri, dünyayı daha iyi bir yer haline getirme gayreti içindeyken, bazen neyin başarılabileceğini neyin başarılamayacağı, neyin yapılması gerektiği ve neyin yapılmaması gerektiği konusunda hatalı kararlar alabilmektedirler. Artan çeşitliliğe uyum sağlamak için anlama, saygı

duyma ve iş birliği önemlidir. Kapsayıcı liderlik çerçevesi, bu bütünsel bakış açısını ve yaklaşımı sağlayarak bu hedefe ulaşmada yardımcı olmaktadır.

Üçüncü prensip, liderlik kavramını daha kapsayıcı bir bakış açısıyla ele almayı ve liderlik becerilerinin çeşitli kesimlerde geliştirilmesini vurgulamaktadır. Liderlik sadece belirli bireylerin özel yeteneklerine indirgenmek yerine, liderlik becerilerinin her düzeyde ve her kesimde yaygınlaştırılması gerektiği ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım liderlik potansiyelinin farklı toplumsal gruplar arasında çeşitlenmesine ve farklı beceri ve deneyimlere sahip liderlerin ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda liderliğin kökenine dair temel soruları da ele almakta ve liderliğin sadece kişisel niteliklerden mi yoksa sistemli bir gelişimden mi geldiğini sorgulamaktadır. Sonuç olarak, liderlik artık toplumun her kesiminden ve her düzeyinden liderlerin gelişimine ve ortaya çıkmasına olanak sağlayarak daha kapsayıcı bir yaklaşımla ele alınmaktadır (Wuffli, 2016, s. 4).

Son olarak dördüncü prensip, liderlik düşüncesinin ve pratiğinin beklenen normlara uygun olmayan durumlarda bile liderlerin inandıkları değerleri açıkça ifade etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Liderler çoğunlukla farklı etik inançlara sahip olurlar ve bu inançlar temelinde belirli erdemleri hayata geçirmeye çaba gösterirler. Bu sebeple, dördüncü ilke liderlere en azından kendi kişisel etik kavramlarını ve arzu ettikleri erdemleri düşünmelerini ve bunları uygun şekilde ifade etmelerini önermektedir. Bu yaklaşım, meslektaşları arasındaki farklı bakış açılarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamakta ve daha derin bir iş birliğini teşvik etmektedir (Wuffli, 2013, s. 5).

### **1.5. Kapsayıcı Liderlik ve Diğer Liderlik Tarzları**

Mevcut liderlik yaklaşımları genellikle takımın ortak hedeflere katılımını ve bağlılığını teşvik edecek kapsayıcı unsurlara sahip olsa da (Yukl, 2013, s. 7) kapsayıcı liderlik, hem takım üyeleri arasında güçlü bir aidiyet duygusu oluşturur hem de diğer liderlik yaklaşımlarının genellikle göz ardı ettiği şekillerde bireysel benzersizliklerin değerini vurgular (Randel vd., 2018, s. 194-195).

Kapsayıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ile yakın bir ilişki içerisindedir. Bass ve Bass'a (2008, s. 872) göre, dönüşümcü liderler genellikle örgütün ortak hedeflerine olan bağlılığı artırmak amacıyla vizyonlarını etkili bir biçimde kullanmaktadır. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik doğası gereği her zaman kapsayıcı bir yapıya sahip olmamaktadır. Özellikle birçok lider, kişisel büyüklükleri, karizmaları ve gelecekteki başarılarına odaklanarak

vizyonlarını aktarırken, bu vizyon takım üyelerinin kendilerini tam anlamıyla aidiyet içinde hissetmelerini sağlamada yetersiz kalabilmektedir (Galvin vd., 2010, s. 513). Dönüşümcü liderlik, kapsayıcı liderlikten farklı bir odak noktasına sahiptir; çünkü üyelerin “*örgütün misyonu ve vizyonu uğruna kendi çıkarlarını aşmalarına*” yardımcı olmak için liderin dönüşümüne dayanmaktadır (Paksoy, 2002, s. 197). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, liderin bireylerin benzersiz niteliklerini kabul etmesi ve değer vermesi yerine genellikle örgütün hedeflerine odaklanır ve üyelerin bu hedeflere katkı yapması için onları dönüşmeye teşvik etmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütün hedeflerine ulaşmak için takipçilerin yeteneklerini geliştirme ve onları motive etmeye odaklanırken (Dvir vd., 2002, s. 735) kapsayıcı liderlik, takipçileri bireysel kimlikleriyle kabul etmeye, özel yetenek ve becerilerini kullanmalarına destek olmaya ve günlük örgütsel işlere aktif katılımlarını sağlamaya odaklanmaktadır (Randel vd., 2018, s. 194). Kapsayıcı liderlik, takım üyelerinin hem bireyselliklerini korumalarına hem de birlikte çalışma süreçlerinde güçlendirilmelerine olanak tanıyarak takım içi çeşitliliğin hem olumlu hem de olumsuz etkilerini yönetmeyi amaçlar. Dönüşümcü liderler, bireylere değer verse de dönüşümcü liderliğin başarıya ulaşma kabiliyeti genellikle “sürekli insan gelişimine” ve liderin kolektif üyelerle uyum sağlamak için üyelerin “ihtiyaçlarını teşhis etme, karşılama ve yükseltme” yeteneği aracılığıyla üyelerin bir dereceye kadar özümsemesine dayanır (Avolio ve Bass, 2004, s. 28). Ayrıca dönüşümcü liderler, idealize edilmiş etki yoluyla “takipçileri üzerinde çok fazla güç ve etkiye sahiptir” (Avolio ve Bass, 2004, s. 28). Buna karşılık kapsayıcı liderlerin odaklandığı nokta, grup üyelerinin grubun başarısına tam olarak katkıda bulunmalarına izin vermek için üyelerin aidiyet ve benzersizlik algılarının kolaylaştırılması ve desteklenmesidir. Kapsayıcı liderlik, grup üyelerinin temel kimliklerini değiştirmeden ait olduklarını hissetmelerine ve benzersizliklerini grup çabalarına katkıda bulunabilmelerine yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım dönüşümcü liderlikten farklı olarak bireylerin kişisel gelişimine odaklanmaktan ziyade grup dinamiklerini ve katılımı vurgulamaktadır.

Takipçilerle güç paylaşımını teşvik eden güçlendirici liderlik, içsel motivasyonu artırmak için etkili bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzı takipçilere rol model olma, koçluk yapma ve örgütün kural ve hedeflerine açıklama yapma isteğiyle kendini göstermektedir (Srivastava vd., 2006, s. 1240). Liu vd. (2003, s. 133) tarafından da belirtildiği gibi güçlendirici liderlik, takipçilere güç verme ve onları motive etme amacıyla lider, kendi yetki ve sorumluluklarını paylaşırken onların kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemektedir. Bu şekilde takipçilerin içsel motivasyonlarını artırmaya yönelik bir ortam yaratır ve onların performansını olumlu yönde

etkilemektedir. Liderliği güçlendirmek, çalışanların kendi kararlarını alıp hedeflerini belirlemelerini teşvik etmeye odaklanmaktadır ancak kapsayıcı liderlik gibi çalışanların çalışma grubuna aidiyet hissetmelerini kolaylaştıran davranışları içermemektedir. Bununla birlikte güçlendirici liderlik, çalışanların işlerinin anlamlı olduğunu hissetmelerine ve katkılarını teşvik etmeye yönelik olarak kapsayıcı liderlik tarzını da benimseyerek hedeflerine daha eksiksiz bir şekilde ulaşabilmektedir (Ahearne vd., 2005, s. 946). Bu bağlamda, güçlendirici liderlik ve kapsayıcı liderlik birlikte kullanılarak liderlik etkinliği artırılır.

Kapsayıcı liderlik kavramıyla ilişkili bir diğer kavram olan hizmetkâr liderlik, temelde liderliğin öncelikle hizmet etmek olduğunu vurgulamaktadır (Greenleaf, 1977, s. 7). Gotsis ve Grimani (2016, s. 996), hizmetkâr liderliğinin örgütte çeşitlilik ve katılımın gelişimi için önemli bir etken olabileceği vurgulanmıştır. Kapsayıcı liderlik ayrıca hizmetkar liderlikle benzerlikler taşımaktadır. Hizmetkar liderliğin belirleyici özelliği, diğerlerine iyilik yapmaya odaklanmasıdır (Neubert vd., 2016, s. 898). Hizmetkâr liderlik, liderin kendi bireysel çıkarlarından çok örgüt, çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi diğer üyelerin başarısına odaklandığı bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkâr liderler, çalışanların fırsatlarını geniş kapsamda desteklerken, liderliği kişisel çıkarlardan ziyade örgüt, üyeler, toplum ve müşteriler gibi paydaşlar için ahlaki sorumluluğa odaklanarak sürdürür (Ehrhart, 2004, s. 69). Buna karşılık kapsayıcı liderlik bu liderlik tarzından farklıdır çünkü daha dar bir şekilde çalışanların iş grubuyla ilgili olarak konuşabilecekleri açık ve rahat bir ortam yaratmaya odaklanır. Kapsayıcı liderlik ayrıca hizmetkâr liderlikte olduğu gibi harici paydaşlara odaklanmaz. Kapsayıcı liderlik, çalışanların iş grubuna katkıda bulunmalarını ve benzersizliklerinin değerlendirilmesini teşvik ederek içsel bir odaklanmaya sahiptir, bu da kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasını amaçlar. Bu şekilde kapsayıcı liderlik, çalışanların iş birliğine katılmasını sağlarken, harici paydaşların dikkate alınmasını gerektirmez. Bu liderlik modeli geniş kapsamlı bir sorumluluğu içerse de hizmetkâr liderlerin asıl odaklandığı nokta çalışanlar için fırsatlar yaratmak ve geliştirmektir. Hizmetkâr liderlik, başarı odaklı bir yaklaşım sergilese de bireylerin grup içinde aidiyet hissetmeleri veya kendilerini özgürce ifade etmeleri gereksinimlerine yönelik zorunlu bir odaklanma içermez (Liden vd., 2008, s. 162). Kapsayıcı liderlik, bireylerin aidiyet duygularını güçlendirerek ve yeteneklerini teşvik ederek onları desteklemektedir (Guo vd., 2022, s. 1304). Bu nedenle kapsayıcı liderlik, hizmetkâr liderliğin tam olarak ele almadığı farklı odak noktalarını içerir. Normatif olmayan ancak performans olumlu katkıda bulunan bakış açılarını ve yaklaşımları desteklemek bu odak noktaları arasındadır.

Otantik liderlik, 1970'lerin sonlarında tanımlanmış ve pozitif liderlik araştırmalarının temel bir unsuru haline gelmiştir (Clapp-Smith vd., 2009, s. 229). "Otantiklik" kökenleri eski Yunan felsefesine dayanan bir kavramdır ve "kendini bilmek" ve "bireyin kendisine sadakatle bağlı olması" anlamlarına gelmektedir (Avolio vd., 2005, s. 319). Bu anlamda otantik liderlik, liderin kendi değerlerine, inançlarına ve kimliğine sadık kalması ve bu özelliklerini liderlik pratiklerinde yansıtmasıyla ilgilidir. Harter'a (2002) göre otantiklik, bir kişinin kendi öznel deneyimlerine sahip olması, duygularını, düşüncelerini, ihtiyaçlarını, isteklerini, önceliklerini ve inançlarını kabullenmesi anlamına gelmektedir. Bu kişinin kendini bilmesini ve kendi duygularıyla ve düşünceleriyle tutarlı olmasını içermektedir. Otantiklik, kişinin kendine karşı dürüst olması ve içsel tutarlılık sergilemesiyle ilgilidir (Avolio vd., 2005, s. 320). Otantik liderlik, kapsayıcı liderlikle benzerlikler gösterse de birbirlerinden ayrılan bazı önemli özelliklere sahiptir (Boekhorst, 2015, s. 7). Otantik liderlik, liderin içsel bir ahlaki perspektife sahip olmasını, öz farkındalığını artırmasını, bilginin dengeli bir şekilde ele alınmasını ve ilişkisel şeffaflığını teşvik etmesini hedeflemektedir. Bu liderlik modeli, liderin olumlu psikolojik kapasitelerini geliştirmeyi ve etik bir iklim oluşturmayı hedeflemektedir (Walumbwa vd., 2008, s. 94). Kapsayıcı liderlik, bireylerin özgün kimliklerini kabul ederken, otantik liderlik daha çok liderin kendi içsel süreçlerine odaklanarak bu süreçlerin liderlik davranışlarına nasıl yansadığını incelemektedir. Bu nedenle otantik liderlik, liderin kişisel gelişimine ve içsel b t nl ğine vurgu yaparken, kapsayıcı liderlik daha çok ekip üyelerinin benzersizliklerini ve katkılarını önemsemektedir. Tanımından da anlaşılacağı gibi otantik liderlik, liderin içsel doğruluğuna odaklanarak başkalarıyla olan etkileşimlerinde kendine sadık kalması anlamına gelmektedir. Bu liderlik yaklaşımı liderin dış etkilere değil, içsel değerlerine ve kimliğine dayanarak doğru kararlar vermesini ve etkili bir şekilde liderlik yapmasını sağlamaktadır. Özünde lider başkalarına rehberlik ederken kendi değerlerine ve özüne sadık kalır bu da liderin otantik olmasını ve doğal bir şekilde liderlik yapmasını sağlamaktadır (Walumbwa vd., 2008, s. 121).

Dansereau vd. (1975) tarafından önerilen bir yaklaşım olan "Lider  ye Etkileşimi" lider ve takipçiler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde incelemektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 618; Bauer ve Green, 1996, s. 1538; Fındık, 2011, s.11). Lider  ye etkileşimi, liderin astları arasında değişen ilişkiler kurduğunu ve bu ilişkilerin kalitesinin liderlik etkinliğini belirlediğini  ne sürmektedir ( zt rk ve Eryeşil, 2016, s. 125). Kapsayıcı liderlik, lider  ye etkileşimi teorisiyle karşılaştırılmaktadır. Lider  ye etkileşimi, liderlerin farklı üyelerle farklı niteliklerde ilişkiler kurduğunu açıklamaktadır (Liden vd., 2006, s. 728; Fındık, 2011, s.11). Lider  ye

etkileşimi, liderlerin ve takipçilerin birbirleriyle olan ilişkisindeki anlayış düzeyi, yardımlaşma ve iş birliğinin etkinliği gibi değişimin unsurlarını önemsemektedir (Scandura ve Graen, 1984, s. 430). Bir liderin tüm takipçileriyle güçlü bir lider üye etkileşimi ilişkisine sahip olması genellikle kapsayıcı bir lider olarak kabul edilmekte (Nishii ve Mayer, 2009, s. 1416) ancak etkili bir lider üye etkileşimi, her zaman kapsayıcı liderliği garanti etmemektedir. Lider üye etkileşimi, lider ile üye arasındaki özel ilişkilere odaklanırken, kapsayıcı liderlik ise üyelerin genel olarak çalışma grubuyla olan ilişkilerine odaklanmaktadır (Randel vd., 2018, s. 196). Kapsayıcı liderlik ve diğer ilgili liderlik biçimlerinin temel karşılaştırması Tablo 1'de sunulmuştur.

*Tablo 1. Kapsayıcı Liderlik ve Diğer Liderlik Türleri*

Liderlik Stili	Özellikleri	Örnek Davranışları	Kapsayıcı Liderlikle Temel Farkları
<b>Kapsayıcı Liderlik</b>	Tüm grup üyelerinin iş grubuna aitlik duygularını güçlendiren ve her üyenin farklı yeteneklerini ve bakış açılarını grup hedeflerine katkı sağlamak için teşvik eden eylemlerdir (Shore vd., 2012, s. 1263).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bireyleri grup üyeleri olarak destekleme</li> <li>- Grup içinde adalet ve eşitliği sağlama</li> <li>- Bireylerin çeşitli katkılarını grup için teşvik etme</li> <li>- Bireylerin benzersiz bakış açılarını ve yeteneklerini grup çalışmasına tam olarak sunmalarına yardımcı olma (Hollander, 2012, s.38).</li> </ul>	
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Üyelerin hedeflerini artırıp yükselterek ve onlara, belirlenmiş olan veya açıkça ifade edilen değişim anlaşmasındaki beklentilerin ötesinde performans gösterme konusunda güven sağlayarak etkilemektedir (Dvir vd., 2002, s. 735).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üye varsayımlarını sorgulama</li> <li>- Etkileyici bir vizyon paylaşma</li> <li>- Üyeleri geliştirme</li> <li>- Zorlu hedefler belirleme (Dvir, 2002, s. 735).</li> </ul>	Dönüşümcü liderlik, üyeleri örgütün ihtiyaçları doğrultusunda motive etmeye ve geliştirmeye odaklanırken kapsayıcı liderlik, bireyleri oldukları gibi kabul eder ve benzersiz yeteneklerini ve bakış açılarını katkıda bulunmaları için teşvik eder (Hollander, 2008, s. 3).

<b>Güçlendirici Liderlik</b>	Astlarla güç paylaşımı ve içsel motivasyon seviyelerini artıran eylemler sergilerler (Srivastava vd., 2006, s. 1240).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örnek teşkil ederek liderlik etme</li> <li>- Problemleri nasıl çözeceklerini öğretme</li> <li>- Koçluk yapma- Kendisinin/ilgisinin olduğunu gösterme (Arnold vd., 2000, s. 260).</li> </ul>	Güçlendirici liderlik, gücün paylaşılmasına, öğretmeye ve koçluğa dayanırken, kapsayıcı liderlik, üyelerin aidiyet duygusunu teşvik eder ve bireyin özgünlüğüne dayalı katkı yapabileceği hissini artırır (Ahearne vd., 2005, s. 946).
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	Liderlik, bireyin kendi çıkarlarını geri plana atması ve onun yerine organizasyon, üyeler ve müşteriler gibi diğer paydaşlar için başarı sağlama sorumluluğuna odaklanır. Bu, liderin ahlaki sorumluluğunu ve toplumsal fayda sağlama hedefini vurgular (Liden vd., 2008, s. 163).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etik davranış sergileme</li> <li>- Üyeleri öncelikli tutma</li> <li>- Üyelerin büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olma</li> <li>- Toplum için değer yaratma (Liden vd., 2008, s. 162).</li> </ul>	Hizmetkar liderlik, üyelerin gelişimine odaklanır ve onlar için başarı yaratmayı amaçlar, ancak çalışma grubuna aidiyet veya benzersizlik ihtiyaçlarına öncelik verme zorunluluğu yoktur (Liden vd., 2008, s. 163).
<b>Otantik Liderlik</b>	Liderler, takipçilerle iş birliği yaparken olumlu psikolojik kapasiteleri ve etik iklimi kullanarak onları teşvik ederek, kendilerini daha fazla farkındalık kazanmaya, içsel ahlaki bir bakış açısı geliştirmeye, bilgiyi dengeli bir şekilde işlemeye ve ilişkisel şeffaflığı artırmaya yönelik davranışlar sergilerler. Bu davranışlar liderlerin ve takipçilerin pozitif gelişimini teşvik eder (Walumbwa vd., 2008, s. 94)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üyelere gerçekleri söyleme</li> <li>- Gerçek duyguları gösterme</li> <li>- Temel değerlere dayalı kararlar alma</li> <li>- Dikkatle dinleme (Walumbwa vd., 2008, s. 121).</li> </ul>	Otantik liderlik, liderin gerçek eylem ve davranışlarına dayanarak, içsel olarak tutarlı ve özgün bir liderlik tarzı sergilemesini ifade ederken, kapsayıcı liderlik ise takım üyelerinin kabul edildiğinden emin olmayı ve onların benzersiz yeteneklerini ve bakış açılarını değerlendirerek katkıda bulunmalarını sağlamaya odaklanmaktadır (Walumbwa, 2008, s. 92).
<b>Lider-Üye Etkileşimi</b>	Liderlerin üyelerle kalite bakımından değişen ilişkiler kurduğunu ve bu ilişkilerin, lider ve ast arasındaki kaynak alışverişinin beklenenden fazla olma derecesini yansıttığını açıklar (Liden vd., 2006, s. 723).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üyelerin kendileriyle nerede durduklarını anlamalarına yardımcı olma</li> <li>- Üye sorunlarını ve ihtiyaçlarını anlama</li> <li>- Üye potansiyelini tanıma</li> <li>- Üyelerin sorunlarını aşmalarına yardımcı olma (Scandura ve Graen, 1984, s. 430).</li> </ul>	Lider-Üye Etkileşim (LÜE), liderler ile üyeler arasında kaynakların ve desteğin olumlu bir şekilde alışverişine odaklanırken, kapsayıcı liderlik, bireyin aidiyet duygularını güçlendirir ve organizasyonun bireyin özgün katkılarını değerli bulduğu ve memnuniyetle karşıladığı izlenimini oluşturur (Scandura ve Graen, 1984, s. 428).



Kapsayıcı liderlik, mevcut liderlik yaklaşımlarıyla yalnızca sınırlı bir örtüşme göstermekte olup, diğer liderlik tarzları genellikle kapsayıcı liderliğin temel ilkelerini tam anlamıyla yansıtmamaktadır. Kapsayıcı liderlik, çalışma grubu içerisindeki her bir üyenin sürece dahil edilmesine odaklanmakta ve bireyin aidiyet hissi ile benzersizliğine, özellikle grup bağlamında önem vermektedir. Diğer liderlik biçimleri ise bu kadar kapsamlı bir yaklaşımı benimsememekte; grup üyelerinin çeşitli katkı ve yeteneklerini teşvik etme konusunda kapsayıcı liderlik kadar yoğun bir odaklanma sunmamaktadır (Randel vd., 2018, s.199; Qi vd., 2019, s. 4).

### 1.6. Kapsayıcı Liderliğin Sonuçları

Küresel rekabetin artması ve hızlı değişen iş ortamları, liderlerin örgütsel etkinlikleri nasıl ele alacaklarını ve geliştireceklerini önemli kılmaktadır. Karmaşık sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında, liderlerin ekip davranışına odaklanmaları ve performansı artırıcı çözümler üretmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda, liderlerin ekiplerini motive etmeleri ve performanslarını artırmaları, ayrıca takipçilerine kapsayıcı bir ortam sağlamaları gerekmektedir. Bu liderlerin, farklı bakış açılarını değerlendirerek çözümler üretmelerini ve çalışanlar arasında iş birliğini teşvik etmelerini içerir.

Kapsayıcı liderliğe yönelik araştırmalar hem ekip hem de bireysel düzeyde olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Ekip düzeyinde, kapsayıcı liderliğin ekip performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğu gösterilmiş (Hirak vd., 2012, s. 109; Mitchell vd., 2015, s. 223; Qi ve Liu, 2017, s. 6), aynı zamanda ekip yeniliği ile de pozitif olarak ilişkilendirilmiştir (Ye vd., 2019, s. 473). Kapsayıcı liderliğin ayrıca, lider yönlendirmeli ve iş grubu yönlendirmeli yardım davranışını artırdığı bulunmuştur. Bu ekstra rol davranışlarının bir türüdür ve çalışanlara kendilerinin ait olduklarını ve benzersiz yetenekleri için değer gördüklerini bildirerek gerçekleşmektedir (Randel vd., 2016, s. 228).

Bireysel düzeyde kapsayıcı liderlik genellikle psikolojik güvenlikle ilişkisi açısından incelenmiştir. Psikolojik güvenlik, iş yerinin kişisel risk alımı için güvenli olduğuna inanma durumunu ifade etmektedir. Bu da çalışanların fikirlerini ve bilgilerini katkıda bulunmaları konusunda rahat hissetmelerini sağlamaktadır (Edmondson ve Lei, 2014, s. 31). Özellikle kapsayıcı liderler, işlerinin önemli olduğunu, yorum ve fikirlerinin takdir edildiğini işaret ederek çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde psikolojik güvenlik sağlamaktadır (Carmeli vd., 2010, s. 253; Hirak vd., 2012, s. 109; Nembhard vd., 2006, s. 947).

Kapsayıcı liderliğin çalışan katılımını olumlu yönde etkilediği (Choi vd., 2015, s. 936), yenilikçi iş davranışlarını teşvik ettiği (Javed vd., 2018, s. 594; Javed vd., 2019, s. 554), çalışan yaratıcılığını artırdığı (Carmeli vd., 2010, s. 251) ve çalışanın iyilik halini geliştirdiği (Choi vd., 2017, s. 1879) gösterilmiştir. Javed vd. (2019, s. 565) yenilikçi iş davranışları ile kapsayıcı liderlik arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Kapsayıcı liderler, çalışanları doğrudan karar alma süreçlerine ve iş süreçlerine katılmaya teşvik ederek güçlü bir destek sunmaktadır. Bu olumlu liderlik davranışlarına dayanarak çalışanlar, liderlikleriyle anlaşmazlık riski alarak statükoyu sorgulamış ve yeni fikirler üreterek bunları kullanışlı uygulamalara dönüştürmektedir.

## SONUÇ

Kapsayıcı liderlik, modern örgütler için sürdürülebilir başarıya ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Bireysel farklılıkları değerli kılarak, çalışanların katılımını artırmakta ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, liderlerin açık, adil ve destekleyici bir tutum sergilemesini gerektirirken, çalışanların görüşlerini özgürce ifade edebileceği bir psikolojik güvenlik ortamı oluşturarak yenilikçiliği teşvik etmekte ve iş birliğini artırmaktadır. Kapsayıcı liderlik uygulamaları, yalnızca bireysel performansı yükseltmekle kalmayıp, aynı zamanda örgüt kültürünü olumlu bir şekilde dönüştürerek, genel iş tatmini ve çalışan bağlılığını artırmakta, bu da örgütün rekabet gücünü önemli ölçüde artırmaktadır. Kapsayıcı liderliğin etkilerini daha kapsamlı bir şekilde anlayabilmek adına, gelecekteki araştırmaların çeşitli sektörlerde ve kültürel bağlamlarda bu liderlik tarzının uygulanışını ve sonuçlarını incelemesi önerilmektedir. Ayrıca, kapsayıcı liderliğin diğer liderlik stilleriyle olan etkileşimlerinin araştırılması, liderlik uygulamalarının ve stratejilerinin geliştirilmesi açısından önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik, sadece bireysel ve örgütsel düzeyde değil, aynı zamanda sosyal bir sorumluluk anlayışı çerçevesinde de ele alınmalıdır. Örgütlerin, kapsayıcı liderlik ilkelerini benimseyerek, toplumsal çeşitliliği ve eşitliği desteklemeleri hem etik bir sorumluluk hem de rekabet avantajı sağlamaları açısından önem taşımaktadır. Sonuç olarak, kapsayıcı liderlik, örgütlerin sürdürülebilir başarısını destekleyen stratejik bir araç olarak değerlendirilmelidir. Bu liderlik yaklaşımının benimsenmesi, sadece örgütsel verimliliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda daha kapsayıcı, adil ve etkin bir iş ortamının oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, kapsayıcı liderliğin entegre bir strateji olarak benimsenmesi, günümüzün karmaşık iş ortamlarında örgütlerin karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilmeleri için hayati bir gereklilik haline gelmiştir.

## Kaynakça

- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- 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), 1-23.
- Aslan, H. (2019). Mediating role of perceived organizational support in inclusive leadership's effect on innovative work behavior. *BMIJ*, 7(5), 2945-2963.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Menlo Park, CA: Mindgarden, Inc.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th Edition). New York: Free Press.
- Bauer, T. N. & Green, S. G., (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*, harper collins publishers (1th Edition). New York: Harper & Row.
- Bockhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 22(2), 249–255.
- Booyesen, L. (2014). *The development of inclusive leadership practice and processes* (1th Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bourke, J., & Titus, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. <https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one>, [Erişim: 03 Mart 2024].
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L. & Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations: Management*, 41(3), 1-18.

- 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.
- 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), 931–944.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dienesch, M. R. & Liden, C. R. (1986). LMX Model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management*, 11(3), 618–634.
- Dorczak, R. (2011). School organisational culture and inclusive educational leadership. *Contemporary Management Quarterly*, 2, 45-55.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23- 43.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Foss, L., Woll K. & Moilanen M. (2013). Creativity and implementations of new ideas Do organisational structure, work environment and gender matter?. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 298–322.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A. & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509–537.

- Gerritsen, R. (2020). *Barriers and facilitators to inclusive leadership*. (Master thesis). Radboud University, Holland.
- Gotsis, G. & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th Anniversary Edition)*. New York: Paulist Press.
- Groysberg, B. & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, 90(6), 76-84.
- Guo, Y., Zhu, Y. & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41(3), 1301-1310.
- Harter, S. (2002). Authenticity. *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1(2), 71-75.
- Hollander, E. P. (2008). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship* (1th Edition). New York: Routledge.
- Hollander, E. P. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship* (4th Edition). New York: Routledge.
- Holvino, E., Ferdman, B., & Merrill-Sands, D. (2004). *Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches*. In M. Stockdale, & F. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245-276). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Igboanugo, S., Yang, J. & Bigelow, P. (2022). Building a framework for an inclusive workplace culture: The diversity and inclusion survey. *The International Journal of Information, Diversity & Inclusion*, 6(3), 52-67.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M., Haque, A., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571.
- Javed, B., Khan, A.K. & Quratulain, S. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: Examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. *The Journal of Psychology*, 152(8), 594-612.
- Kikkila, O. (2021). *Characteristics of inclusive leadership and differences in awareness and attitudes*. Unpublished Master's Thesis, Department of Industrial Engineering and Management AALTO University, Finland.

- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-Member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Liu, C., Wu, M., & Chen, X. (2023), A chain mediation model of inclusive leadership and voice behavior among university teachers: evidence from China. *Scientific Reports*, 13(1), 1-14.
- Masakowski, Y.R. (2017). Inclusive leadership and the dynamics of multinational military operations. *Global and Culturally Diverse Leaders and Leadership*, 233-249.
- 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.
- 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.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896–910.
- Nishii, L. H. & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412- 1426.
- Öztürk M. & Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129– 147.
- Qi, L. & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2(8), 1–9.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *Plos One*, 14(2), 1-14.

- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(1), 216–234.
- 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. Retrieved from <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1060743.pdf>.
- Roberson, Q., & Perry, J.L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, *47*(4), 755-778.
- Scandura, T.A. ve Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 428-436.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal Management*, *37*(4), 1262-1289.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1239–1251.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126.
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V. & Ferdman, B. M. (2008). *Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion* (1th Edicition). New York: Taylor & Francis Group.
- Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global era*. Switzerland: Springer: International Publishing.
- 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.
- Yeoh, K. K., & Mahmood, R. (2013). The relationship between pro-innovation organizational climate, leader-member exchange and innovative work behavior: A study among the knowledge workers of the knowledge intensive business services in Malaysia. *Business Management Dynamics*, *9*(15), 47-59.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. India: Pearson Education.

