

Eğitimde kapsayıcı liderlik

Necibe Damla Özdemir¹ İbrahim Umut² & Ahmet Talha Özdemir³

Özet: Küreselleşme ve beraberinde getirdiği teknolojik gelişmeler, örgütleri ve toplulukları çok kültürlü bir yapı haline getirmiştir. Günümüzün başarılı örgütleri, çok kültürlülüğün ve insan sermayesindeki bu çeşitliliğin farklı örgütsel seviyelerde, iş süreçlerinin etkinliğine daha fazla katkı sağlayabileceğini fark ettiklerinde örgütlerde çeşitlilik yöntemi kavramı ve beraberinde kapsayıcı bir örgüt kültürünün yaratılması gündeme gelmiştir. En genel tanımıyla kapsayıcı lider, çalışanları oldukları gibi kabul etmeye, benzersiz yetenek ve bakış açılarıyla örgüte katkıda bulunmalarına izin vermeye odaklanır. Kapsayıcı liderlik, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerini sağlayarak onlar üzerinde bir güven algısı oluşturmaktadır. Kapsayıcı liderin görev yaptığı örgütlerde, çalışanlara enerji ve motivasyon sağladığından dolayı çalışanlar kendilerini önemli, saygın ve değerli hissederler. Bu çalışmanın amacı, kapsayıcı liderlik kavramını ve önemini açıklamak, diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırmak, yapılan araştırmaları inceleyerek kapsayıcı liderliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarını belirtmek ve öneriler geliştirmektir. Bu çalışma kuramsal bir çalışmadır. Konu ile ilgili alanyazın taramasında doküman incelemesi yapılarak çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcılık, liderlik, eğitim, okul, eğitim yönetimi.

Inclusive leadership in education

Abstract: Globalization and the technological developments it brings have made organizations and communities a multicultural structure. When today's successful organizations realize that multiculturalism and this diversity in human capital can contribute more to the effectiveness of business processes at different organizational levels, the concept of diversity method in organizations and the creation of an inclusive organizational culture have come to the fore. In its most general definition, inclusive leader focuses on accepting employees as they are and allowing them to contribute to the organization with their unique abilities and perspectives. Inclusive leadership creates a perception of trust on employees by making them feel like a part of the organization. Since the inclusive leader provides energy and motivation to the employees, the employees feel important, respected and valued and they are expected to put forth extra performance towards achieving common goals. The aim of this study is to explain the concept of inclusive leadership and its importance, to compare it with other leadership styles, to examine the researches, to specify the individual and organizational results and to develop suggestions. This study is a theoretical study. In the literature review on the subject, various suggestions were developed by making document analysis..

Keywords: Inclusion, leadership, education, school, educational administration.



Başvuru/Submitted
05 Eyl / Sep 2023
Kabul/Accepted
24 Eki / Oct 2023
Yayın/Published
29 Eki / Oct 2023

DOI:
10.59320/alanyazin.1355788

İnceleme Makalesi
Review Article

*Alanyazın Eğitim
Bilimleri Eleştirel
İnceleme
Dergisi*
CRES Journal
*Critical Reviews in
Educational Sciences*
2023, 4/2, 187-196

Damla-Özdemir, N.,
Umut, İ., & Özdemir, A.
T. (2023). Eğitimde
kapsayıcı liderlik.
Alanyazın, 4(2), 187-196.

Okul Yöneticileri Derneği
e-ISSN: 2718-0808

¹ MEB, damlamumcuozdemir@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1546-5340

² MEB, umut6277@gmail.com ORCID:0009-0009-7999-8259

³ MEB, talhaozdemird@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5240-9268

Giriş

Günümüzde çağcıl yönetim kuramlarının ortaya çıkması ile birlikte karardan etkilenenlerin yönetim faaliyetlerine dahil edilmesinin beraberinde, örgütlerin etkililiğinin ve verimliliğinin artıracığı yönündeki görüşler giderek yaygınlaşmaktadır (Ryan, 2006). Öte yandan, işletmelerde çalışanlar arasında artan çeşitlilikle birlikte yönetim süreçlerinde de çeşitli zorluklar yaşanmaya başlamıştır. Küreselleşme, savaşlar ve iç çatışmalar başta olmak üzere çeşitli nedenlerle ortaya çıkan göç hareketleri yöneticileri de etkilemiş, göçmen öğrenci ve öğretmenlerin okullarda yaygınlaşması okul yöneticileri ve diğer öğretmenlerin farklı yaşam ve kültürlerle sahip bireylerle karşı karşıya bırakmıştır (Sandoval, 2021)

Çeşitliliklerin hızla arttığı örgütlerde yönetim yaklaşımlarında da değişikliklere gidilmiş, çalışanlar daha kapsayıcı, şeffaf ve hesap verebilir bir liderlik tarzına ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Anthony, 2017). Bu çalışmayla ilişkili olarak ele alınan kapsayıcı liderlik kavramı; daha fazla çeşitlilik ve daha iyi lider-takipçi ilişkileri ihtiyacını vurgulamak için kullanılan bir kavramdır (Wuffli, 2016). Kapsayıcı lider; söz ve eylemleriyle takipçilerinin katkısını talep eden, takipçilerinin çabalarını takdir ettiğini gösteren, grubun tüm üyelerini konuşmaya teşvik eden, statü farklılıklarını dikkate almayan, her grup üyesinin önemli ve değerli olduğuna inanan kişidir (Nembhard ve Edmondson, 2006). Kapsayıcı liderlik, herkesin ortak yararına olacak şekilde ortak sonuçlara doğru yönlendirilmek ve varlıklarını sürdürmek için birey ve grupların bütünü bir parçası olmalarını sağlayan, iş birliği ve saygı temelinde ilişkisel uygulamalarla devam eden bir öğrenme döngüsü olarak tanımlanmaktadır (Booyens, 2014). Kapsayıcı liderlik, tüm örgüt üyelerinin potansiyellerinin açığa çıkarılmasını ve böylece örgütün etkinliğinin artırılmasını varsayar (Randel vd., 2018). Geleneksel liderlik türlerinden oldukça farklı bir liderlik türü olan kapsayıcı liderliğin temel özellikleri arasında; sosyal süreç ve ekip çalışmasına kişisel ve örgütsel gelişimin temel unsurları olarak değer verilmesi, herkesin kendi potansiyeline göre organizasyon faaliyetlerine dahil edilmesi, kişilerarası ve profesyonel iletişimde uygun koşullar yaratılarak herkesin sesinin duyulmasının sağlanması, grup içinde herkese kişisel ve mesleki gelişim alanı ve fırsatı verilmesi, kişi, grup ve kuruluşların sürekli değişim ve gelişimi desteklenmesi, özerklik, karşılıklı saygı, güven ve sorumluluk gibi değerlerin ön planda tutulması gibi yönetsel yaklaşımlar örnek verilebilir (Dorcak, 2011).

Kapsayıcı liderlik, farklılıkları kucaklamayı ve bireylerin yetenekleri ve güçlü yönleriyle çalışmayı gerektirir (Rayner, 2009). Toplum tarafından yok sayılma veya dışlanma riski taşıyan bireylerin hakları, istekleri, beklentileri, ihtiyaçları ve potansiyelleri dikkate alınır ve her bireye değer verilir. Bu anlayış herkesi olumlu yönde etkileyebilir. Birey, bir insan olarak kendisine değer verildiğini ve tam potansiyeline ulaşma yetkisine sahip olduğunu hissederken, lider aynı zamanda daha motive olmuş bireylerle çalışmakta ve takipçilerinin desteği ile karşılaşılacak zorluklarla baş edebilmektedir (Bortini, vd., 2016). Özellikle eğitim örgütlerinde organik liderlik paradigmasının bir uzantısı olarak kapsayıcı liderlik, örgütün tüm operasyonel süreçlerine katılma ve herkesin kişisel gelişimi için uygun koşulları yaratma anlamında bir çerçeve çizmektedir (Dorcak, 2011).

Kapsayıcı liderler, karardan etkileneceklerin kararlara katılımının desteklediği, sağlıklı iletişim ortamının oluşturulacağı bir örgüt iklimi ortaya çıkması için çabalayan kişidir (Chrobot-Mason, Ruderman ve Nishii, 2014). Kapsayıcı lider, işgörenlerin farklılıklarını fark edip, onları kabul ederek bu farklılıklarına ilişkin yönetsel yaklaşımlarında çeşitliliğe giden, işgörenleri motive eden, onların potansiyellerini ortaya çıkarmak için fırsatlar yaratan, işgörenlerin kendilerini önemli hissetmesi için ortam sağlayan kişidir (Nembhard ve Edmondson, 2006: 247; Shore vd., 2011: 1265; Kiikkila, 2021: 22). Kapsayıcı lider; deneyime, risklere ve farklı düşünceler ile astlarının yardım talebine her zaman açıktır. Kapsayıcı lider işgörenler tarafından her daim ulaşılabilen, iletişim ve yaklaşım engeli bulunmayan liderdir (Carmeli vd., 2010).

Kapsayıcı liderin görev yaptığı örgütlerde işgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri, onların performanslarını olumlu yönde etkileyecek, örgütsel etkililik ve verimlilik artacak ve kapsayıcı liderlerin yer aldığı örgütler uzun vadede yaşamaya devam edecektir. Bu öngörülerden hareketle, bu çalışmanın amacı; kapsayıcı liderlik kavramını ve kapsayıcı lider davranışının

temel prensiplerini incelemek, örgütlerde kapsayıcı liderlerin önemini açıklayarak yapılan araştırmalar ışığında diğer liderlik türleri ile benzerlik ve farklılıklarını ortaya çıkarmaktır.

Liderlik Kavramı

Son yıllarda yönetim konu başlığı altında ele alınan liderlik kavramı; işgörenler ile yöneticiler arasındaki ilişkinin ve yönetsel uygulamaların farklılaşması ile literatürde önemli bir yer bulmaktadır. Örgütlerde özellikle farklı yönetsel uygulamalar ve yaklaşımlar ile yöneticilik kavramından farklılaşmaya başlayan liderleri; işgörenlerin motivasyonunu artırarak, örgütsel gelişmeye katkı sağlayan, örgüt için işlevsel fikirler sunan, örgütsel etkililik ve verimliliği var olan düzeyin üzerine çıkarmaya çalışan, örgütün geleceğinin resmini çizebilen kişidir. Yöneticiler ise daha çok iş görenlere yardımcı olan, örgütsel yapı ve süreçler üzerinde yoğunlaşan, vizyondan çok örgütün o an ki resmi ile ilgilenen kişilerdir.

Yöneticilerin iş görenlerle kurdukları ilişkiler de liderlere göre oldukça farklılıklar göstermektedir. Yöneticiler iş görenlerle daha resmi ve görev tanımlı bir ilişki içindeyken, liderler daha samimi ve etkileşim içinde yer alırlar. Yöneticiler için iş görenin çıktısı önemli iken, liderler daha çok işin yapılışı sırasında yaşanan süreçle ilgilenirler. Bunu yaparken işgörenlerin iş tatmini ve motivasyonlarını ön plana çıkarma gayreti gösterirler (Şahin, 2012: 23).

Bir örgütte liderin varlığı oldukça önemlidir. Lider; insan ilişkileri sağlıklı olan, doğru zamanda doğru hamleler yapabilen, işgörenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek için başarılı deneyimlerini onlarla paylaşan olumlu kişilik özelliklerini içinde barındıran sevgi ve saygı dolu olan, özgüveni yüksek, demokrasi davranışını karakteri ile bütünleştirmiş ve iş görenlerine de bunu aktarabilen vizyon sahibi kişidir (İnce vd., 2004).

Lider ve işgörenler arasındaki ilişki, örgütün süreçlerinde belirleyici rol oynamaktadır. Liderin davranışları örgüt yapısı ve işgörenlerin niteliğine göre çeşitli şekiller alabilir. Lider, belirli güçleri sayesinde etrafındaki insanları etkilemektedir. Lider farklı güçlerini kullanırken, grubun özelliğini göz önünde bulundurmaktadır. Bu sebeple liderlik davranışı; liderin kendisinin özellikleri, gurubun özellikleri, çevrenin özellikleri e liderin hedeflerine göre değişkenlik gösterebilmektedir (Yılmaz, 2014).

Liderlik üzerine yapılmış araştırmalar göstermektedir ki; iletişim yönü gelişmiş, dürüst, çalışkan, şeffaf, görev odaklı, insanlar üzerinde etki gücü yüksek, uyumlu, sorumlu, psikolojik olarak sağlam, özgüvenli kişilerin lider özellikleri sergiledikleri söylenebilir.

Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcılık kelime olarak; Oxford sözlüğünde “inclusiveness” kavramı; farklı fikirlere sahip insanları sürece katma şeklinde; Cambridge Üniversitesi sözlüğünde ise “farklı özelliğe sahip insanları eşit olarak kabul etme, tamamını kapsama” şeklinde tanımlanmaktadır.

Kapsayıcı liderlik kavramını ilk kez Nembhard ve Edmondson (2006) kullanmıştır. Nembhard ve Edmondson (2006) “liderin kapsayıcılığı” olarak ele aldıkları kavramı, liderin iş görenleri tüm farklılıklarıyla örgütsel işlere dahil etmesi ve tüm iş görenleri takdir etmesi olarak ele almıştır. Kapsayıcı liderlik; örgütlerde işgörenlerin çeşitliliğinin doğru şekilde yönetilerek, her iş görenin ayrı ayrı fikrinin önemli olduğunu onlara hissettirmesi davranışıdır. Kapsayıcı liderlerin; tüm farklılıklarıyla iş görenleri birtakım olarak gören, grup dinamiğini yönetebilen, takım kurabilen ve onlara gerektiğinde geribildirim verebilen, iş görenleri karar alma süreçlerine dahil eden liderler olduklarını ifade etmişlerdir. Carmeli ve arkadaşları (2010: 250) kapsayıcı lideri, kendisini takip eden işgörenlerin tamamıyla açık ve etkili iletişim kurabilen kişi olarak tanımlamıştır. Hollander (2012) kapsayıcı lideri, iş görenlerle birlikte çalışan kişi olarak tanımlamıştır. Ona göre, kapsayıcı liderliğin temelinde, iş görenlerin tamamıyla birlikte çalışabilme kapasitesi yer almaktadır. Shore ve arkadaşları (2011) diğer araştırmacılardan farklı bir bakış açısıyla kapsayıcı liderliği; iş görenin örgütsel bağlılığı boyutuyla açıklamaya çalışmış ve lideri iş görenin kendi bireyselliği ile örgütsel aidiyetini sağlayan kişi olarak

yorumlamışlardır. Yine Randel ve arkadaşları (2018) kapsayıcı liderliği grup üyelerinin grubun bir parçası olduklarını hissetmelerinin (aidiyet), yanı sıra gruba katkıda bulunurken kendi bireyselliklerini (benzersizlik) korumalarını hedefleyen lider davranışları olarak tanımlamışlardır. Miller (1998) kapsayıcılığı, işgörenlerin kararlara katılımında liderin kendilerine hak tanması, Nishii (2013) iş görenlerin farklılıklarının kabul edilerek onlara adil davranan ve tüm iş görenlere eşit şekilde değer veren ve bunu onlara hissettiren lider olarak tanımlamışlardır. Pless ve Maak (2004) işgörenlerin çeşitliliklerine rağmen onlara farklı yönetsel uygulamalarla eşit şartlar yaratan ve işgörenlerin tamamının potansiyellerini ortaya çıkarmayı amaçlayan lider olarak tanımlamışlardır. Tüm tanımların yoğunlaştığı ortak kavram iş gören çeşitliliği ve bunların yönetilmesi şeklinde olup, kapsayıcı liderlerin iş gören farklılıklarına rağmen tüm işgörenler için farklı yönetsel yaklaşımlar uygulayan ve tamamının potansiyellerini ve performanslarını artırmaya dönük örgütsel davranışlar sergileyen lider olduğudur (Kikkila, 2021).

Kapsayıcı bir okul kültürü, eleştirinin teşvik edildiği, müdür, öğretmen, veli ve öğrencilerin diyalog halinde olduğu, tüm paydaşların dikkate alındığı ve aktif katılımlarının sağlandığı, herkesin ortak bir paydada bulunduğu bir ortamın oluşmasını kolaylaştırır. Bu noktada belirleyici olan okul müdürünün liderliğidir (Keyes vd., 1999). Okul müdürünün kapsayıcı bir liderlik yaklaşımı, sadece okul yönetimini veya baskın grupları değil, herkesin ihtiyaçlarını dikkate alır (Ryan, 2006). Başarılı bir kapsayıcı lider; insan kaynaklarının potansiyelinden nasıl yararlanılacağını bildiği için, böyle bir ortamda tüm kesimlerin eğitim faaliyetlerine aktif katılımının sağlanmasına, daha kaliteli eğitim alınmasına, eleştirel farkındalığın geliştirilmesine, tüm paydaşlar arasındaki diyalogun güçlendirilmesine, karar ve politikaların oluşturulmasında ve uygulanmasında tüm kesimlerin özelliklerinin dikkate alınmasına özen gösteren kişidir. Ancak liderlik adil, yatay ilişkiler temelinde ve kolektif bir süreç olarak sergilenmektedir (Ryan, 2006). Böyle bir liderlik, toplumu olumlu yönde dönüştüren ve toplumda fark yaratan kapsayıcı bir liderliktir (Anthony, 2017).

Küreselleşme ile örgütler gittikçe çeşitli iş görenleri bünyesinde barındırmaktadır. Dolayısıyla gelişen örgütler bu iş gören farklılıklarının doğru yönetilmesine, işgörenlerin performanslarını en üst seviyeye çıkarmak için yapılacak yeni çağcıl yönetsel yaklaşımlar aramaya başlamaktadır. Örgütlerde grup dinamiğini yönetebilmek ve grubu örgütün amaçlarına uygun hale getirebilmek kapsayıcı liderlerin en temel görevidir (Randel vd., 2018). Kapsayıcı lider, işgörenlerin farklılıklarını örgüt amaçları ile entegre etmenin yollarını bulan kişidir (Hollander, 2008).

Kapsayıcı liderlik, örgütlerde dil, din, ırk, cinsiyet, gelenek, görenek ve çeşitli kültürel simgeleriyle yer alan iş görenlerin, örgütün tüm imkanlarından eşit şekilde faydalanacak çağcıl bir yaklaşımdır ve bu yönüyle sadece örgüt yapı ve süreçlerine odaklanan geleneksel liderlik anlayışından uzaktır (Ryan, 2014). Kapsayıcı liderlik, örgütlerde artan iş gören farklılıklarını kabul eden, yöneten ve örgütün yaşaması yolunda akıllıca kullanan bir anlayıştır (Rayner 2009).

Hollander (2008) kapsayıcı liderin en genel özelliklerini şu şekilde belirtmiştir:

- İşgörenlerin tamamına saygılı,
- İşgörenlerin farklılıklarının farkında olan ve bu farkları örgütsel adalet davranışına ters düşmeyen,
- Örgütün amaçları konusunda tüm işgörenler ile etkileşim halinde olan,
- Örgütün amaçları konusunda yerinde geri bildirim sağlayabilen,
- Vizyoner bakış açısına sahip,
- Sorumluluklarına ve örgüt amaçlarına sadakat gösteren,
- Örgütsel güven ve örgütsel adalet davranışını kişiliği haline getirmiş liderlerdir.

Kapsayıcı liderler gerektiğinde inisiyatif alabilen ve tüm riski kabul ederek sorumluluk alabilen kişilerdir (Hollander, 1992; 2004). Ayrıca kapsayıcı liderin yer aldığı örgütlerde işgörenlerin daha mutlu çalıştığı (Suk vd., 2015), işgörenlerin psikolojik iyi oluşlarının desteklendiği (Hirak vd., 2012), işgörenlerin örgütsel güven davranışı sergiledikleri (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009), örgütsel sinerjinin oluştuğu (Mitchell vd., 2015) ve iş tatmini ve örgütsel bağlılığın

yüksek olduğu (Den Hartog ve Belschak, 2012) araştırmalarla ortaya çıkmıştır.

Kapsayıcı örgüt; heterojen iş görenleri örgütün amaçları doğrultusunda bir araya getirerek örgütsel etkililiği artıran bir yapıdır. Farklı yeteneklerdeki iş görenleri ortak bir amaç altında toplayarak olumlu bir örgütsel ortam yaratılmasını sağlar (Gerritsen, 2020). Randel ve arkadaşları (2018) örgütlerde kapsayıcılığın; işten ayrıma niyeti, örgütsel sapma gibi negatif örgütsel davranışları azaltırken; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven vb. pozitif örgütsel davranışları artırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca kapsayıcılığın örgütlerde; kariyer hedefleri, iş yaşam kalitesi, örgütsel güven, örgütsel sinerji gibi olumlu sonuçlarının olduğu iddia edilmektedir (Workman-Stark, 2017).

Kapsayıcı liderlik işi yapmaktan çok, iş görenlerle birlikte işi yapmaya yoğunlaşan bir kavramdır (Hollander, 2012). Bu nedenle kapsayıcı liderlik; sadece bir liderlik tarzı değil, aynı zaman da grup dinamiğine odaklanan sosyal ilişkilerin ön planda olduğu bir liderlik yaklaşımıdır. (Carmeli vd., 2010). Bu çağcıl yaklaşım; işgörenlerin hem kişisel hem mesleki gelişimine katkı sağlarken onların duygusal ve örgütsel bütünlüğünü de korumaktadır (Hollander, 2012).

Kapsayıcı lider temelinde işgörenlerin bireysel farklılıklarını fark eder, kabul eder, saygı duyar ve bu farklılıklara ilişkin yeni yönetsel uygulamalar arayan kişidir. İşgörenlerin farklı fikirlerini dinleyen, anlayan liderdir. Bu yönüyle kapsayıcı liderlerin bulunduğu örgütlerde işgörenler; fikirlerinin dinlenerek önemseneneğini, eleştirilmeyeceklerini, cezalandırılmayacaklarını, dışlanmayacaklarını bilirler ve örgüt davranışları için endişe içerisinde olmazlar (Carmeli vd., 2010; Ye, Wang ve Guo, 2019). Kapsayıcı liderler; işgörenlerin farklı fikirlerini ifade özgürlüğü sağladığından, bu liderlerin yer aldığı örgütlerde işgörenler fikirlerini rahatça ifade edebilirler. Bunun sonucunda farklı fikirler örgüte yenilikçi yaklaşımlar ortaya çıkması için iyi bir fırsat olabilir (Qi, Liu, Wei, Hu, 2019). Kapsayıcı liderlik farklı işgörenlerin olduğu ortamda işgörenlerin de birbirlerine saygı duymalarını destelediğinden grup üyeleri arasında çalışırken iş birliğinin artmasını sağlayacaktır. Üyeler farklılıkların hoş görüldüğü bir ortamda kendilerini gruba ve örgüte ait hissedeceklerdir (Randel vd., 2018).

Kapsayıcı liderler, öğrenen örgüt olma yolunda iş görenleri teşvik eden kişilerdir. Hem bireysel hem de örgütsel öğrenmenin paylaşımın yüksek olduğu örgütler oluşumunda kapsayıcı liderlerin önemli bir yeri vardır (Boekhorst, 2015). İşgörenlerin fikirlerini rahatça dile getirebildikleri bir örgütte işgörenlerin farklı bakış açılarıyla birbirlerinden öğrenme de desteklenmekte, işgörenlerin problem çözme ve öğrenmeyi öğrenme becerileri gelişmektedir (Chrobot-Mason vd., 2014).

Kapsayıcı liderlik, iş gören farklılıklarının yoğun olduğu örgütlerde işgörenlerin tamamına adil davranmakla yakından ilgilidir. Yapılan kapsayıcı lider özelliklerinin temelinde iş gören farklılıklarını verimlilik ve örgütsel etkililiğe dönüştürme yer almaktadır. Kapsayıcı liderlik; örgütlerde iş görenleri desteklemek, örgütsel adaleti, örgütsel güveni sağlamak, karardan etkilenenlerin yine örgütte yer alan işgörenler olduğu için karara katılımda tüm iş görenleri sürece dahil etmeyi içerir. Shore ve arkadaşları (2018), kapsayıcı liderin bir örgütte örgütsel dışlanmaya engel olurken, örgüt süreçlerine dahil etmeyi güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Kapsayıcı liderlikte; işgörenlerin tamamını tüm farklılıklarıyla benimsemek, onlara değer vermek ve örgüte işgörenlerin kendilerini ait hissetmesini sağlamak temel amaçtır. Kapsayıcı liderlik, örgütteki işgörenlerin hepsinin ayrı ayrı potansiyelleri ve yetenekleri olduğunu kabul eden ve bunları en üst düzeye çıkarmak için iş görenleri destekleyen bir yaklaşımdır (Kanaga ve Uthayasuriyan, 2020).

Bourke ve Espedido (2019), yaptıkları araştırmalarla kapsayıcı liderlerin ortak ve belirgin bazı davranış kalıplarının olduğunu belirtmişlerdir. Bu davranışlar:

Bağlılık: Farklılıkları bir kenara bırakarak iş görenleri yönetimin tüm süreçlerine dahil ederek onlara bağlılıklarını gösterirler.

Tevazu: Kendisinin ve iş görenlerinin hatalarını kabule ederek bunları birer öğrenme deneyimi olarak görürler. İyi ve başarılı oldukları işlerde mütevazı davranarak iş

görenlere doğal davranmayı tercih ederler.

Önyargı farkındalığı: Kendi kusurlarını iyi bilir, bunu göstermek için çaba sarf ederler.

Başkaları hakkında merak: İş görenlere insan olarak değer verirler. İşgörenlerin farklılıkları konusunda duyarlılık kazanmak için onların farklılıklarını merak eder ve öğrenmeye çalışırlar.

Kültürel zekâ: İş görenlerin farklı yaşam şekilleri konusunda duyarlılık kazanarak onlara uyum sağlamaya çalışırlar.

Etkili iş birliği: Heterojen yapıya güvenirlir. Tüm iş görenleri kendi potansiyelleri doğrultusunda doğru yönlendirerek grup sinerjisi oluşturmaya çabalarlar.

Hollander (2008) ise kapsayıcı lideri; işgörenlerin kişiliklerine saygılı, her iş görenin katkısına ayrı ayrı değer veren, örgütsel adalet davranışı çerçevesinde iş görenleri yerinde ve doğru uygulamalarla takdir eden, işlevsel tartışmalarla örgütün amaçlarını iyileştirmeye çalışan, her zaman ulaşılabilir, vizyoner, öngörüsü açık, sorumlu, dürüst ve etkili iletişim becerisine sahip birey olarak tanımlamıştır.

Sosyal bir sitem olarak okullar, toplumun önemli örgütleri içerisinde yer almaktadır. Okul örgütlerinde kapsayıcı liderlerin yer alması okul etkili ve verimli olmasına katkı sağlayacaktır. Bu örgütlerde; öğretmenlerin tüm farklılıklarını kabul ederek yönetsel yaklaşımlarında farklı uygulamalar yoluna gitmesi, öğretmenlerin tamamına adil davranılması, liderin okul içerisinde ulaşılabilir olması, öğretmenlerin ayrı ayrı yetenekleri için takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, öğretmenlerin motivasyonlarının artmasını ve daha çok çalışarak uzun vadede örgütlerin yaşamasını sağlayacaktır. Kapsayıcı liderin bulunduğu okullarda öğretmenler benlik saygısını daha çok geliştirecek, işe bağlılıkları ve iş tatmini artacaktır (Luthans vd., 2008; Kelloway vd., 2013).

Kapsayıcı liderlik, etkisi altındaki işgörenlerin ihtiyaçlarını önemseyen ve onların istediği zaman ulaşabildikleri, insan ilişkilerine dikkat çeken bir liderlik yaklaşımıdır (Hollander, 2009). Kapsayıcı liderler, işgörenler tarafından örgütün amaçlarına uygun olarak geliştirilmiş yeni fikirlere açık, onların kararlara ve yönetim süreçlerine katılımını teşvik eden, işgörenlerin çekinmeden görüş ve öneriler geliştirebildikleri bir örgüt kültürü yaratırlar (Carmeli ve diğ., 2010). Kapsayıcı liderin yer aldığı örgütlerde, çalışanlar kendilerini örgüte ait hissetmekte ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler. Örgütte yer alan bu olumlu iklim, iş görenlerin motivasyonlarını ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Gündüzöz, 2013). Kapsayıcı liderlikte; işgörenler kararlara katılma sürecinde aktif rol aldıkları ve fikirlerini rahatça ifade edebildikleri için örgüt için oluşturulan hedeflerde yaratıcı ve işlevsel, bu hedeflere ulaşma noktasında oldukça başarılı olmaktadır. Süreçte birbirleriyle iyi ilişkiler kuran işgörenler geleneksel liderlik yaklaşımlarının aksine, yeteneklerini ve potansiyellerini daha fazla açığa çıkarabilmektedirler. Geleneksel yaklaşımda çoğunlukla işe yoğunlaşan liderler bu yaklaşımda sürece ve insanların farklılıklarına rağmen zenginliklerini ortaya çıkarmaya yoğunlaşmıştır. Bu nedenle kapsayıcı liderlik, geleneksel liderlik anlayışının sınırlarını aşmaktadır. Kapsayıcı liderlik yaklaşımı, örgütte yer alan tüm işgörenlerin çıkarlarını gözeten bir yaklaşımdır (Adapa ve Sheridan, 2018).

Kapsayıcı liderler, öğrenmeyi hayat boyu alışkanlık haline getiren kişiler olmalıdırlar. Bu yönüyle öğrenen örgüt oluşturma sürecinin, kapsayıcı liderlerin yer aldığı örgütlerde daha kolay olduğu söylenebilir. Kapsayıcı liderler, iş gören farklılıklarını, onların yaşam şekillerini, kültürlerini, sosyal ve siyasal görüşlerinin farkında olmalıdırlar (Wasserman ve arkadaşları, 2008). Kapsayıcı lider, işgörenler arasındaki farklılıkları kabul etme sürecinde sık sık öğrenme davranışı gerçekleştirdiği için, öğrenme eylemi önce bireysel sonra grup içerisinde daha sonra örgütsel anlamda gerçekleşmektedir. Kapsayıcı liderler, işgörenlerin kararlara katılımı konusunda adil davranarak; örgüt içerisinde güvenli alanın oluşturulmasına, farklı işgörenlerin farklı pozisyonlarda görev yapmasına, tüm işgörenlerin örgüt içerisinde sağlıklı bir iklimin oluşmasına yardımcı olan kişilerdir (Chrobot Mason vd. 2014). Booyesen (2014), kapsayıcı liderliğin oluşabilmesi için üç temel şartın sağlanması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar; bireysel, grupsal ve örgütsel şartlar şeklinde gruplandırılmıştır. Kapsayıcı liderliğin bireysel boyutunda, liderin sahip olduğu kişilik özellikleri, insan ilişkileri ve diğerleri üzerinde kurabileceği etki ve güç ifade edilmiştir. Diğer bir koşul olan grupsal düzeyde; örgütte yer alan informal süreçler, grup dinamiği ve sinerji açıklanmıştır. Üçüncü olarak örgütsel düzeyde

kapsayıcı liderin, örgütün sahip olduğu örgüt kültür ve iklimi ile örgütün yapısı ve işleyişi kastedilmektedir.

Alanyazın incelendiğinde kapsayıcı liderlik, bazı liderlik türleri ile karıştırılabilir. Örneğin; dönüşümcü liderler yaşanan çağa ayak uydurabilen, geleceğin resmini çizebilen, vizyoner kişilerdir. Bu yönüyle iş görenleri farklılıklarıyla kabul eden kapsayıcı liderlerin, farklı bakış açılarını örgüte yansıtmaları sebebiyle dönüşümcü liderlikten ayrılmaktadır. Dönüşümcü liderin odağında örgütün ihtiyaçları ve geleceği varken, kapsayıcı liderin odağında işgörenlerin benzersiz yetenekleri ile örgütü bütünleştirmek yer almaktadır (Randel vd., 2018). Yine güçlendirici lider, çalışanları önemser ve onların motivasyonları için yeni uygulamalar denese de işleyişi nihayetinde kendi kararları ve amaçları doğrultusunda yönetmeyi tercih etmektedir. Onun kararları, örgütte gücün paylaşımı, iş görenlere destek olmak fikri vardır. Ancak kapsayıcı liderlikte liderin kararlarından çok, işgörenlerin farklılıklarının örgütün kararlar üzerinde etkili olmasına izin vermek yer almaktadır. Benzer şekilde Gotsis ve Grimani (2016) hizmetkâr liderliği, iş gören farklılıklarının örgütsel etkililiğin bir yordayıcısı olduğunu ve bu liderlik türünde işgörenlerin kişisel faydalarından çok örgütün çıkarlarının gözetilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Hizmetkar liderlik bu yönüyle kapsayıcılığa benziyor olsa da iş görenlerle kültürel farklılıktan çok kurumun ve iş görenin potansiyellerini ortaya çıkarmayı esasa almaktadır (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008). Hizmetkâr lider, çalışanlar için başarı geliştirmeye ve yaratmaya odaklanır, ancak çalışma grubuna ait olma veya benzersizlik için çalışan ihtiyaçlarına yönelme konusunda zorunlu değildir Dolayısı ile kapsayıcı lider, hizmetkâr lider tarafından tam olarak ele alınmayan odakları içermektedir. Bu odak noktaları içerisinde, farklı bakış açıları ve yaklaşımları talep etmeye özel önem vererek, norm olmayan ancak performansa katkıda bulunan bakış açılarını ve yönelimleri desteklemek bulunur. Yine Srivastava ve Dhar (2017), otantik liderliğin kapsayıcılığı geliştirdiğini savunmaktadır (Boekhorst, 2015). Otantik lider, daha çok bilişsel boyutta farklılık, evrensel bir ahlaki bakış açısı ve etik inancı ile iş gören çeşitliliğinden ziyade bireysel çeşitliliğe odaklanmaktadır. (Walumbwa, 2008). Son olarak Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, (2008) tanımından da anlaşılacağı üzere, otantik lider başkalarında özgünlüğe izin vermeye ve/veya teşvik etmeye odaklanmak yerine büyük ölçüde kendine dayalı bir yaklaşımdır (Walumbwa vd., 2008). Bu yönüyle otantik liderlikte bir liderin davranışı vurgulanırken, kapsayıcı liderlikte ise çalışanların, çalışma grubu içindeki sadakat ve benzersizlik ihtiyaçlarının yerine getirilmesi için grup ortamını oluşturulması vurgulanır. Otantik liderlik, liderin eylemlerine ve davranışlarına dayanır. Buna karşılık, kapsayıcı liderlik, üyelerin kabul görmesini sağlamağa ve farklı bakış açılarıyla örgüte katkıda bulunmaya odaklanmaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Küreselleşme ile ülkeler arasındaki mesafeler en aza inmiş, farklı dil, din, ırk, cinsiyet vb. özelliklerdeki işgörenler dünyanın farklı bölgelerinde iş yaşamına dahil olmuştur. İş yaşamında meydana gelen bu çeşitlilik, farklı özelliklerdeki işgörenlerin aynı örgütsel amaç etrafında toplanmasına sebep olmuştur. Farklı özelliklere sahip işgörenlerin aynı amaç etrafında toplanma fikri başta olumsuz olarak algılsa da farklılıkların yaratıcılık ve farklı bakış açıları ile yeni yönetsel yaklaşımları ortaya çıkarması birçok yönetsel uygulamada farklılıklara gitmeyi beraberinde getirmiştir. Farklı kültürlerden işgörenlerin yer aldığı örgütlerde; zamanla örgüt amaçlarına farklı katkılar gelmeye başlamış, farklı fikirler, farklı bakış açıları, farklı kararlar örgütlerin ve yönetimin de farklılaşmasını zorunlu hale getirmiştir. Tüm bu farklılıklara saygı ve farklılıkları yönetim süreçlerine dahil etme kapsayıcılık kavramını ortaya çıkarmıştır. Kapsayıcılığın örgüt davranışlarına yansması; çok kültürlü örgütlerde örgütsel etkililiğin ve verimliliğin artmasına olanak sağlamıştır (Sanyal vd., 2015).

Araştırmalar; örgütlerde liderin kapsayıcı davranışlar sergilemesinin, iş görenler arasında aidiyet, güven, adalet, iş tatmini, işe ve örgüte bağlılık, etkililik ve verimliliğin artması gibi olumlu örgütsel davranışların artırdığını ortaya çıkarmıştır (Randel vd., 2018; Qi vd., 2019).

Choi ve diğ. (2015), kapsayıcı liderliğin çalışanın işe adanmışlığı ile olumlu ilişkili olduğu ve hem duygusal örgütsel bağlılığın hem de çalışan yaratıcılığının bu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Wang ve arkadaşları (2019), kapsayıcı liderliğin, yenilikçi davranış ve işe adanmışlık ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ve işe adanmışlığın yenilikçi davranış ile

bağlantılı olduğunu tespit etmişlerdir. Aslan (2019), işe adanmışlığın yenilikçi iş davranışı ve kapsayıcı liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı ilişkili, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Khan ve arkadaşları (2020), kapsayıcı liderlik ile proje başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu, kapsayıcı liderliğin psikolojik güçlendirme ve psikolojik güvenliğin aracılık rolleri yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak proje başarısını arttırdığını tespit etmişlerdir. Carmeli ve arkadaşları (2010) kapsayıcı liderin örgüt içerisindeki farklılıkların yönetilmesinin yanı sıra, bu farklılıkları fark etme, değer verme ve farklıları memnuniyetle karşılayan liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Wuffli (2016) kapsayıcı liderlik üzerine yaptığı araştırmalarda kapsayıcı liderlerin en temel özelliğinin; farklı kültürlerden tüm iş görenleri bütünleştirmesi ve geniş bir örgüt yapısı oluşturarak örgütün amaçları etrafında toplanılması şeklinde belirtmiştir.

Bu çalışma ile vurgulanmak istenen; eğitimle ilgisi bulunan tüm kesimlerin eğitim faaliyetlerine aktif katılımının ve yönetsel dahil edilmesinin sağlandığı kültürler oluşturmak için okulların kültürel çeşitliliği kabul etmek ve duyarlı olmak gerekmektedir. Eğitim faaliyetlerine dahil olan tüm paydaşların aktif katılımını sağlamak, motivasyonlarını artırmak ve kendilerini değerli hissettirmek önemli bir gerekliliktir. Okul müdürlerinin; öğretmenleri, öğrencileri ve velileri dikkate alan, hepsini ayrı ayrı önemseyen ve kararlara katılımlarını sağlayan kapsayıcı davranışları; toplumsallaşmanın ve ilerlemenin önemli bir adımı olarak görülmektedir. Kapsayıcı okul liderlerinin, farklılıkları sosyal yapılar olarak kabul etmesi, öğrencilerin ve ailelerin geçmiş deneyimlerine değer vermesi ve kültürel değerlere duyarlı olması, uzun vadede okullarda da kapsayıcı kültürün geliştirilmesinde faydalı olacaktır. Ayrıca, bir örgütte liderin kapsayıcı davranış özellikleri göstermesi; işgörenlerin performanslarının, motivasyonlarının, iş tatmininin artmasına, kendilerini değerli hissetmelerine neden olacaktır. Bu sebeple liderlerin bu davranış özelliklerini sergilemeleri ve örgütlerinin devamlılığı için oldukça önemli görülmektedir.

,Kaynakça

- Adapa, S. & Sheridan, A. (2018). *Inclusive leadership: negotiating gendered spaces* (1rd ed.). Springer.
- Anthony, K. I. (2017). Igwebuike as an Igbo-African philosophy of inclusive leadership. *Igwebuike: An African Journal of Arts and Humanities*, 3(7), 165-183.
- Arik, S. (2016). *Hayat bilgisi dersinde liderlik becerisinin kazandırılmasının sınıf öğretmeni görüşlerine göre incelenmesi*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Bakan, İ. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19): 73-84.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241–264
- Booyesen, L. A., Ng, E., Tatli, A., & Roper, I. (2014). *International handbook on diversity management at work:: country perspectives on diversity and equal treatment*. Edward Elgar Publishing.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- 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. & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931–944.
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. D. & Nishii, L. H. (2014). Leadership in a diverse workplace. D. Day (Eds.). In *The Oxford Handbook Of Leadership and Organizations* içinde (ss. 683–708). Oxford University Press.
- DeMatthews, D. E., Serafini, A. & Watson, T. N. (2021). Leading inclusive schools: Principal

- perceptions, practices, and challenges to meaningful change. *Educational Administration Quarterly*, 57(1), 3-48.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- Dorczak, R. (2011). School organisational culture and inclusive educational leadership. *Contemporary Management Quarterly/Wspólczesne Zarządzanie*, 2, 45-55
- Garrison-Wade, D., Sobel, D. & Fulmer, C. L. (2007). Inclusive leadership: Preparing principals for the role that awaits them. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 19, 117-132
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010.
- 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. *Leadership Quarterly*, 23, 107-117.
- Hollander, E. P., Park, B. B., & Elman, B. (2008). *Inclusive leadership and leader-follower relations: Concepts, research, and applications*. The Member Connector, International Leadership Association, 5.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- İnce, M., Bedük, A. & Aydoğan, E., (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- Kanaga ve Uthayasuriyan, (2020), Inclusive Leadership Management – On Overview. *International Journal Of Scientific Research*. 8 (1).
- Kelloway, K. E., Weigand, H., McKee, M. C. & Das, H. (2013). Positive leadership and employee wellbeing. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 107-117
- 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.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(6), 723-746.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B., & Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27, 151-160.
- 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) 217-232.
- 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 Organisational Behaviour*, 27(7), 941-966.
- 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),

- Özmen, A. (2017). Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- 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.
- Rayner, S. (2009). Educational diversity and learning leadership: A proposition, some principles and a model of inclusive leadership? *Educational Review*, 61(4), 433-447.
- Ryan, J. (2006b). *Inclusive leadership: A review*. Jossey Bass.
- Sanyal, C., Wilson, D., Sweeney, C., Rachele, J. S., Kaur, S. & Yates, C. (2015). Diversity and inclusion depend on effective engagement. *Human Resource Management International Digest*, 23(5), 21-24.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Şahin, N. (2012). *Bazı değişkenler açısından milli eğitim müdürlüğü ile ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumunu düzeyleri (Amasya ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Samsun.
- U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.
- Workman-Stark, A. L. (2017). *Inclusive policing from the inside out*. Springer International Publishing.
- Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership a framework for the global era*. Springer.
- Ye, Q., Wang, D. & Li, X. (2019). Inclusive leadership and employees' learning from errors: a moderated mediation model. *Australian Journal of Management*, 44(3), 462-481.
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi liderliğinin işletme performansı üzerine etkilerinin değerlendirilmesi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 51-68.