

BÖLÜM 6

KAPSAYICI LİDERLİK

Alper Bahadır DALMIŞ¹

GİRİŞ

Liderlik, herhangi bir durumda bir bireyin veya bir grubun faaliyetlerini, ortaya koyulan amaçlara ulaşabilmek için olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bir süreç olarak ele alınabilir (Hersey & Blanchard; 1984). Bass (1998) liderlik terimini bir grubun faaliyetleri ve amaçları arasındaki genel tutarlılığın bir ifadesi olarak ele almıştır. Başka bir deyişle liderlik, herhangi bir gruba yön vererek grup amaçlarına ulaşılmasını sağlama faaliyeti olarak düşünülebilir. Yapılan başka bir liderlik tanımı ise liderliği diğer insanları etkileme sanatı olarak ele almaktadır. Trottier ve arkadaşlarına (2008) göre liderlik, insanların birbirleriyle etkileşime girmeye başladığı zamanlardan beri insanlarda görülen bir niteliktir. Tüm kültürlerden, dinlerden, toplumlardan ve ekonomik geçmişlerden insanlar liderlik olgusunun ne olduğunu bilmektedir. Liderlik kavramı bu kadar eski olmasına rağmen farklı türlerinin bulunması, uygulama farklılıkları ve her bir topluluğun amacına ve ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermesi gerekebilen doğasından dolayı hala araştırılan bir konu olmaktadır.

Birçok araştırmacı liderlikle ilgili farklı teori ve uygulamalara önemli katkılarda bulunmuş ve zaman içinde bu konu detaylı olarak çalışılması gereken bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır. Liderlik konusunun çeşitli bakış açlarına ve tanımlara ve sürekli gelişen doğasına rağmen, çoğu araştırmacı liderliğin temel anlamı konusunda hemfikirdir. Çoğu akademisyen, liderliğin aslında bir kişinin sahip olduğu tüm becerilerin ve bu çeşitli becerilerin sergilenmesine izin veren kişisel davranışların bir kombinasyonu olduğu konusunda hemfikirdir (Bass, 2008).

Günümüzde yapılan liderlik tanımları iş ilişkilerinde etkin bir rol oynayarak insanları ikna etme ve daha önceden belirlenmiş bir yola doğru onları yönlendirme faaliyetlerini ön plana almaktadır. Örgütler için liderlik kavramı ise iş yerindeki örgütün amaçlarına ulaşabilmek için faaliyetlerin belirlenmesine ek olarak tüm operasyonların ve devam eden faaliyetleri denetlemek ve örgüt üyelerinden

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, abdalmis@thk.edu.tr

alınabilecek maksimum verimi alabilmek için yapılan aktivitelerin tümünü kapsamaktadır. Günümüzün rekabetçi iş dünyası, örgütlerin ellerindeki kaynakları mümkün olan en etkin ve verimli şekilde kullanmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle liderler yeni fikirlerin ortaya çıkması, bilgi aktarımı ve kazanımı, çalışanların karar verme gücü ve becerilerinin harekete geçirilmesi ve süregelen değişikliklere uyum sağlanması açısından daha fazla katkı sağlamalıdır (Collins & Porras, 2008).

Kapsayıcı liderlik kavramı özellikle 2010'lu yıllardan itibaren hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramları gibi gün geçtikçe daha da popülerleşen bir alan olmaktadır. Kısaca açıklamak gerekirse kapsayıcı liderlik kavramı liderin tüm ekip üyelerini özgün ve açık bir iletişim ortamı kurarak örgüt üyelerinin kendi fikirlerini ve değerlerini paylaşabildiği bir ortam kurulmasıdır. Kurulan bu ortamda öne sürülen fikirlerin lider tarafından samimi bir şekilde değerlendirilmesi, farklı ve karşıt görüşler arasında uygun köprüler kurulabilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak kapsayıcı liderlik sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi sayesinde değişime açık, dönüşümcü, aidiyet duygusu ve güven duygusu yüksek bir örgüt ortamına erişilebilmektedir.

Bu çalışmada öncelikli olarak liderliğin farklı türleri ele alınacak, daha sonrasında ise çalışmanın konusunu oluşturan kapsayıcı liderlik kavramı tartışılacaktır.

LİDERLİK STİLLERİ

19'uncü yüzyıldan bu yana alan yazınında pek çok farklı liderlik stili göz önüne alınmış ve tartışılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde günümüzde popülerliği yüksek olan liderlik stilleri aktarılmaktadır.

Dönüştürücü liderlik, liderin astları ile bir alışveriş içerisinde olduğu liderlik stildir. Bu liderlik stilini kullanan liderlik astlarına beklentilerini net bir şekilde açıklar ve bu beklentilerin karşılanması için çalışanlarına birtakım ödüller sunar. Bu açıdan bakıldığında dönüştürücü liderlik stilinde ast ile üst arasında iki yönlü bir işlem bulunmaktadır.

Max Weber'in tanımlamış olduğu bürokratik liderlik stilinde lider prosedürlere mutlak bir uyum içerisinde çalışmalarını yürütür (Baruto, 1997). Bu liderlik stilinde, liderler çalışanlara uyması gereken kuralları sık sık hatırlatır ve katı bir şekilde ekibini yönetmeye odaklanır. Yine Weber'in tanımlamış olduğu bir liderlik şekli olan karizmatik liderlikte ise lider çalışanlardan çok kendisine odaklanmaktadır. Karizmatik doğası gereği astlarının kendisine karşı çıkma tutumlarının düşük olasılıklı olduğu gibi verilen görevlerin yerine getirilmesi, çalışan ile lider arasındaki iletişime bağlıdır.

Görev odaklı liderlik stili ise çalışanlarını önemsemeyen kendisine verilen görevin zamanında ve eksiksiz yerine getirilmesi konusunda obsesif bir tavır takınırlar. Çalışanın istekleri ve amaçlarının önemsenmediği bu liderlik stili, çalışana değer verilmemesi açısından bir benzerlik taşımaktadır.

Görev odaklı liderlik stilinin aksine, çalışan odaklı liderlik stili örgüt üyelerine odaklanmaktadır. Bu liderlik stili, yaratıcılık ve iş birliğine büyük önem vererek bir grup halinde örgüt hedeflerine ulaşılmasını ön plana almaktadır. Ne yazık ki bu liderlik stilinde genellikle birbirine sıkı sıkıya bağlanmış olan grubun hedefleri örgüt hedeflerinin önüne geçebilmektedir. Bu noktada lider, uygun bir şekilde ekibine yön vermekle görevlidir.

Günümüzde de sıklıkla çalışılan liderlik stillerinden birisi olan hizmetkar liderlik, liderin çalışanların isteklerini yerine getirmeye odaklanarak onlardan optimum verimi almaya yönelmektedir. Hizmetkar liderlik stilinde liderler çalışanları ile arkadaşça bir ilişki kurmaktadır. Bu sayede örgüt içerisinde kendilerini baskı altında hissetmeyen ve karşılaştıkları sorunları liderleri tarafından çözülebilen çalışanlar kendileri için uygun bir iş ortamına sahip olmakta, bu sayede verim yükselmektedir.

Diğer bir liderlik stili olan otokratik liderlik stilinde, çalışanların lider ile üst ilişkisinden öteye geçen bir etkileşimi bulunmamaktadır. Otokratik lider, çalışanların inisiyatif almaksızın her konuda liderlerine danışarak, örgüt amaçlarına ulaşmak için atılacak adımları ne pahasına olursa olsun liderin uygun gördüğü biçimde yapmak durumundadır. Otokratik lider çalışanların tüm görev ve yükümlülüklerine hakim olmakla birlikte, tepeden izleyen bir göz misali tüm çalışanlarını sürekli olarak kontrol etmekte ve yönlendirmektedir.

Dönüşümcü liderlik stili, çalışanların yeteneklerini ön plana çıkarabilmek için onların ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulundurur. Bu noktada dönüşümcü lider çalışanları ile uyum içerisinde girişimcilik, yenilik ve değişimi ön planda tutmaktadır. Dönüşümcü lideri tanımlayan özellikler, çevresindekiler için örnek bir insan olma, tüm çalışanları ile bire bir ilgilenme ve özel bağ kurma, çalışanların motivasyonunu yükseltme ve akılcı bir yol ile sorunların üstesinden gelme olarak sıralanabilir.

KAPSAYICI LİDERLİK

Kapsayıcı liderlik kavramı liderlik çalışmaları içerisinde görece yeni bir kavram olarak 2000'li yıllardan itibaren ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu nedenle kavram üzerinde araştırmacılar arasında net bir fikir bulunduğu söylenememektedir. Nembhand ve Edmondson (2006), kapsayıcı liderliği diğer insanların katkı-

da bulunmasını sağlayacak eylemler bütünü olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, kapsayıcı liderliğin geniş bir bakış açısıyla ekip içerisinde tüm insanları yönetime ve karar alma süreçlerine olabildiğince dahil etme çabasına vurgu yapmaktadır. Lirio ve arkadaşları (2008) ise kapsayıcı liderlik, insanlar tarafından kabul gören bir bağlam oluşturulması sayesinde çalışanların dürüst bir şekilde liderlerine karşı katılımcı yaklaşım sergilediği bir liderlik türüdür. Kapsayıcı liderliğin en önemli etkenlerinden biri olarak çalışanların aidiyet duymasını sağlama yönü görülebilmektedir, çünkü kapsayıcı liderler astları ile kurdukları ilişkide onları ekibin ve karar alma mekanizmasının bir parçası olarak hissettirebilmekte ve bu yönde motive edebilmektedir (Randel & ark., 2018). Mitchell ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada (2015), kapsayıcı liderin ekip içerisinde gelebilecek farklı görüşlere açık olduğu ve bu görüşleri samimiyetle yaklaştığını belirtmektedirler. Alan yazınında bulunan tanımlar göz önüne alındığında kapsayıcı liderliğin, ifade özgürlüğünün bulunduğu bir ortam yaratma, çalışanların fikirlerini açık bir şekilde iletebilmesi için onları motive etme ve çalışanların fikirlerini samimi bir şekilde değerlendirme süreci olarak ele alınabilir. Bu süreç doğrultusunda çalışanların ekibe aidiyetlerinin ve motivasyonlarının yüksek olması beklenen bir sonuç olarak görülmektedir. Kapsayıcı liderlik, çalışanları verilen sorumlulukları yerine getirmesi gereken birer örgüt üyesi olma görevine ek olarak, onlardan alınabilecek en yüksek verimi alabilmek için motivasyonlarını, bağlılıklarını ve aidiyet duygularını artırması beklenen katılımcı bir davranış sergilenmesini sağlayarak önemli bir şekilde geleneksel liderlik stillerinden ayrılmaktadır (Choi & ark., 2015).

Kapsayıcı liderliğin temel olarak dört farklı özelliği bulunduğu söylenebilir. Bu özelliklerden birincisi dinamik ve değişim odaklı bir yaklaşım sergilenmesidir. Kapsayıcı bir lider, değişime karşı durmak bir yana çalışanlarından gelen değişim isteklerini değerlendirir ve değişimi kucaklar. İkinci olarak kapsayıcı lider ekip içerisindeki farklılıkları doğru bir şekilde analiz ettikten sonra bu farklılıklar arasında uygun köprülerin kurulmasını sağlayarak örgüt içi çatışmaların önüne geçer. Ek olarak, örgüt içerisindeki uyumun artırılmasıyla ekip üyelerinin bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırıcı aksiyonlarda bulunur. Üçüncü olarak, kapsayıcı lider örgüt amaçlarına ulaşırken karşılaşılan farklı durumlara karşı ekibinin yeni duruma karşı uygun pozisyonda bulunmasını sağlar. İkinci ve üçüncü özellikler, ekibin hem kendi içerisinde hem de dışa dönük uyumlarını ifade etmektedir. Dördüncü ve son olarak kapsayıcı lider normatif bir yaklaşıma sahiptir. Normatif yaklaşım, liderlerin sahip olduğu değerler üzerine sürekli bir şekilde düşünen ve bu değerleri ekibiyle açık bir şekilde paylaşabilen, üzerine konuşabilen bireyler olmasını temsil etmektedir. Ekip içerisinde bulunan farklı görüş ve değerlerin bir-

birleriyle kaynaşmasını sağlayan bu süreç sayesinde çalışanlar arasındaki uyum sağlam bir zemine oturtulabilir (Wuffli, 2016).

Farklı bir yaklaşıma göre (Wasserman & Blake-Beard, 2010), kapsayıcı liderliğin sergilenebilmesi için ilk olarak mevcut durumun doğru bir şekilde analiz edilmesini gerektirmektedir. İkinci olarak ise kapsayıcı bir lider mevcut durum dahilinde sahip olduğu bilgi bir eyleme dönüştürebilmek için ekibiyle uygun ve özgün bir ilişki dili geliştirmelidir. Bu noktada ekip içerisindeki uyumsuzlukların giderilerek örgüt üyelerinin motivasyonu artırılmaktadır. Bu noktada kapsayıcı bir liderin en önemli yeteneği, ortaya çıkan farklılıklar arasından bir seçim yapmak yerine tüm farklılıklar arasında bir köprü inşa ederek mevcut farklılıkları uyumlu olan tek bir potada eritebilme becerisidir. Böylesi bir sürekli keşif ve öğrenme ortamında bulunan kapsayıcı liderler hata yapmaktan çekinmemeli ve hatta hata yapmanın sürecin doğasında olduğunu kabul ederek süreci yönetmelidirler (Wasserman vd., 2008).

Rathcliff (2018), kapsayıcı liderin sahip olması gereken özellikleri adil olma, farklılıklara açık olma, topluluğa entegre olma, farklılıklardan faydalanma ve açık iletişim kurma olmak üzere beş farklı başlık altında incelemiştir. Kapsayıcı lider, adil olarak hem grup üyelerinin birbirlerini eşit hissetmesini sağlar hem de herkesin fikrini sunmasına uygun bir ortam hazırlamış olacaktır. Kapsayıcı lider ikinci olarak grup içerisinde üyelerin hepsini yakından tanır ve herkese karşı aynı hoşgörü seviyesi ile yaklaşır. Bu sayede grup üyeleri kendilerini ifade edebilecekleri güvenli bir ortam sahibi olabilirler. Üçüncü olarak, kapsayıcı lider kendisini ekibin üzerinde olarak değil ekibin bir parçası olarak görmeli ve diğer ekip üyeleri tarafından da bu şekilde algılanmalıdır. Ekibe tamamen entegre olan lider, ekip ile birlikte zor işlere kendisi de girer, herkese karşı ulaşılabilir olur, grup etkinliklerine katılır vb. davranışların sergilenmesine özen gösterir. Dördüncü olarak kapsayıcı lider, kendi sınırlarını bilerek ekip içerisinde ortaya çıkabilecek farklı uzmanlık ve görüşlerden faydalanmayı bilir. Bu durum, hem örgüt üyelerini uzman oldukları görevlere getirerek hem de önemli karar alma süreçlerinde herkesin görüşünü değerlendirir ve herkesin fikrine eşit derecede saygı duyar. Beşinci ve son olarak kapsayıcı lider tüm ekip üyelerine eşit mesafede bulunarak herkesin fikrini açık bir şekilde iletebilmesini sağlamalıdır.

Kapsayıcı liderlik seviyesini ölçmek için Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv tarafından 2010 senesinde Kapsayıcı Liderlik Ölçeği oluşturulmuştur. Bu ölçek kapsayıcı liderliği her bir boyut 3 maddeden ve toplam 9 maddeden oluşacak şekilde üç farklı boyut altında değerlendirmektedir. Bu boyutlar açıklık, hazır bulunuşluk ve erişilebilirlik olarak isimlendirilmiştir. Açıklık boyutu kapsayıcı liderin yeni

fikirlerle ve fırsatlara açık bulunması ile ilgilidir. Bu boyutta liderin çalışanların fikirlerine önem vermesi ön plana çıkmaktadır. Hazır bulunuşluk boyutu ise çalışanların lidere ulaşmak istedikleri anda mevcut bulunma durumunu ifade etmektedir. Son olarak erişilebilirlik boyutunda ise kapsayıcı lider ekip üyelerinin herhangi bir konu hakkında kendilerine ulaşmaları için teşvik etmekle birlikte yeni bir fikri tartışmak için istekli olmasını ifade etmektedir.

Kapsayıcı liderliğin sergilenebilmesi için gerekli olan koşullardan biri, kapsayıcı bir örgüt iklimine sahip olan bir ortamın bulunmasıdır. Kapsayıcı bir iklim ise örgüt üyeleri arasındaki uyumun sağlanabilmesi için gerekli olan birkaç etken bulunmaktadır; örgütsel adalet algısının yüksek olması, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve karar alma süreçlerinde herkesin söz sahibi olması şeklinde sıralanabilir (Nishii, 2013). Kapsayıcı liderliğin sergilenebilmesi için yukarıda bahsedilen üç koşulun da örgüt içerisinde sağlanabilmesi liderin görevi olarak ortaya çıkmaktadır.

Kapsayıcı liderlik kavramı üzerine 2010'lu yıllardan itibaren uluslararası alan yazınında ilginin arttığı görülürken, Türkiye'de henüz birkaç çalışma yapıldığı görülmektedir. Alan yazınında kapsayıcı liderlik kavramının liderlik konusu dahilinde daha fazla yer kaplamasıyla birlikte ülkemizde de konuya olan ilginin artabileceği düşünülebilir. Çalışmanın bu kısmında alan yazınında kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların bir kısmı aktarılmaktadır.

Wang ve arkadaşları 2019 senesinde yapmış oldukları çalışmada kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık ve yenilikçi davranış ile pozitif korelasyona sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Aslan 2019 senesinde yaptığı çalışma sonucunda benzer bir şekilde yenilikçi çalışan davranışı ve algılanan örgütsel destek ile kapsayıcı liderlik arasında pozitif korelasyon bulunduğunu saptamıştır.

Choi ve arkadaşları (2015) kapsayıcı liderlik ile işe adanmışlık davranışı arasında pozitif korelasyon bulunduğunu tespit etmiştir. Yine Choi ve arkadaşları tarafından 2017 senesinde yapılan bir araştırma sonucunda yenilikçi çalışan davranışı ve çalışan refahı arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Khan ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan bir çalışma sonucunda kapsayıcı liderliğin hem psikolojik güçlendirme hem de proje başarısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kapsayıcı liderliğin daha kolay anlaşılabilmesi için diğer liderlik türlerinden farklılıklarını ortaya koymak önem taşımaktadır. Çünkü birçok liderlik stili kapsayıcı liderlik ile benzer özellikler taşıyabilmektedir. Örneğin, dönüşümcü liderler örgüt amaçlarına ulaşabilmek için çalışan bağlılığını artırma noktasında kapsayıcı bir bakış açısı edinebilirler (Bass, 2008) fakat bu davranış onları kapsayıcı bir lider

yapmamaktadır. Kapsayıcı lider ekibindeki her bir üyenin eşsiz bir katkısı olduğu ve olacağı ön kabulü ile onlara eşsiz bir değer vererek, özgünlüklerini ortaya çıkarabilmeleri için motivasyon sağlar ve uygun ortamı oluşturur.

Kapsayıcı liderlerin dönüşümcü liderlik stilinden önemli bir farkı da liderin ekibiyle paylaşmış olduğu vizyonunu değiştirebileceğini bilmesidir. Diğer liderlik stillerinde ekibin lidere uyum sağlaması söz konusu iken kapsayıcı liderlik stilinde lider, kendi vizyonunu ekibiyle paylaşırken ekibinden gelen dönüşlere uygun olarak vizyonunda değişiklikler yapabilmektedir. Yani kapsayıcı lider, kendi oluşturduğu açık ve özgün bir iletişim ortamına dışarıdan seyirci olarak değil, gerçek bir katılımcı olarak konumlanmaktadır. Bu nedenle kapsayıcı lider çok büyük ihtimal ile çalışanların aidiyetini artırıcı eylemlerde bulunurken diğer liderlik stillerinde bu etkileşimin görülmediği durumlar oluşabilir (Galvin & ark., 2010). Kapsayıcı lider tarafından oluşturulan özgün ve açık iletişim ortamı sayesinde çalışanlar kendi benliklerinden vazgeçmemekle birlikte kendilerini ekibin değerli ve katkı sağlayan bir üyesi olarak görebilmektedirler (Randel & ark., 2018).

Kapsayıcı liderliğin karıştırılabildiği diğer bir liderlik yöntemi ise liderlerin çalışanlara yetki devri gerçekleştirdiği bir modeldir. Kapsayıcı liderlik, yetki devrinden çok daha öte bir şekilde çalışanların sadece inisiyatif almalarına yardımcı olmak yerine bir grubun parçası olarak hissetmelerine olanak sağlamaktadır, çünkü güçlendirilmiş çalışanlar yalnız kendi görev alanlarında kendilerini özgür hissederken ekinin geri kalanı ile olan iletişimleriyle ilgili herhangi bir fayda sağlamayan bir konumda bulunmaktadırlar (Ahearne & ark., 2005).

Hizmetkar liderlik kavramı da kapsayıcı liderlik ile pek çok ortak yöne sahiptir. Kapsayıcı liderliğin hizmetkar liderlikten farkı ise hizmetkar liderlikte çalışanlar kendilerini ön plana çıkarabilecek olanaklara sahip olurken, kapsayıcı liderlikte ekip bir bütün olarak yükselmekte bu durum da çalışanların aidiyet duyguları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkide bulunmasını sağlamaktadır (Liden & ark., 2008).

SONUÇ

Bu çalışmada 2010'lu yıllardan itibaren uluslararası alan yazınında popüler bir konu olmaya başlayan fakat ülkemizde henüz yeterince ilgi görmemiş olan kapsayıcı liderlik kavramını aktarma amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma sayesinde ülkemizde kapsayıcı liderlik kavramına olan ilginin artması hedeflenmekle birlikte genel anlamda liderlik çalışmalarının kapsam olarak genişletilebileceği gösterilmek istenmiştir.

Kapsayıcı liderler, özellikle tüm ekip üyelerinin kendileri olma fırsatına sahip olduğu özgün bir ortam yaratarak herkes için güvenli bir ortamı kolaylaştırmaya odaklanmaktadır (Randel & ark., 2018). Kapsayıcı liderler, insanların sahip olduğu değerlerin farklılıklar barındırabileceğinin bilincinde olarak, her üyenin değerlerine önem atfederek yaklaşmaktadır. Bu sayede örgüt içerisinde kapsayıcı bir iklim oluşturulması ve sürdürülmesi sağlanmaktadır. Örgüt içerisindeki farklılıkların değerli olduğunu açık bir şekilde göstermek, örgüt içerisinde çeşitliliğe açıklığı artırabilir ve böylece gruplar arası önyargının olumsuz etkileri de azaltılabilir. Bu sayede birbirinden farklı özelliklere ve değerlere sahip olan ekip üyeleri, birbirlerini bir bütünün parçası olarak algılayabilirler. Sonuç olarak örgüt üyelerinin aidiyet duyguları artmaktadır. Bu noktada farklılıkların ortaya çıkması, ifade edilmesi ve farklılıklar arasında uygun köprülerin kurulabilmesi kapsayıcı lider sayesinde gerçekleştirilmektedir.

Kapsayıcı liderlik üzerine yapılan araştırmalar, teorik düzeyde aktarılmış olan örgütsel adalet algısı, yenilikçilik ve işe adanmışlık gibi kavramlar ile kapsayıcı liderlik arasında ampirik düzeyde de anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu noktada, alan yazınında kapsayıcı liderlik kavramının ampirik olarak örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel güven, işten ayrılma, devamsızlık vb. performans üzerinde anlamlı etkisi bulunan kavramlar ile olan ilişkilerinin araştırılmasının önem taşıdığı düşünülebilir.

KAYNAKLAR

- 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.
- Barbuto, J. E. (1997). *Taking the charisma out of transformational leadership*. Journal of Social Behavior and Personality, 12(3), 689–697.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press
- 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, 43(6), 931–944.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (2008). *CMR classics: organizational vision and visionary organizations*. California management review, 50(2), 117-137.
- 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.
- Hersey, P. & Blanchard, K. & Johnson, D. (1984). *Managing organizational behavior*.
- 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.
- 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.
- Lirio, P. & Lee, M. D. & Williams, M. L. & Haugen, L. K. & Kossek, E. E. (2008). *The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager*. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 47(3), 443–461.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(7), 941–966.
- Nishii, L. H. (2013). *The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups*. Academy of Management Journal, 56(6), 1754–1774.
- 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.
- Trottier, T. & Van Wart, M., & Wang, X. (2008). *Examining the nature and significance of leadership in government organizations*. Public administration review, 68(2), 319-333.
- Wang, Y. X. & Yang, Y. J. & Wang, Y. & Su, D. & Li, S. W. & Zhang, T. & Li, H. P. (2019). *The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses*. Journal of Nursing Management, 27(4), 688–696.
- Wasserman, I. C. & Blake-Beard, S. (2010). *Leading inclusively: Mind-Sets, skills and actions for a diverse, complex world*. K. Bunker, D. T. Hall ve K. E. Kram (Ed.), In extraordinary leadership: Addressing the gaps in senior executive development içinde (ss. 197–212). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.
- Wasserman, I. C. & Gallegos, P. V. & Ferdman, B. M. (2008). *Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion*. K. M. Thomas (Ed.), In diversity resistance in organizations içinde (ss. 175–200). New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates. 1. baskı.
- Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global era*. Switzerland: Springer.

