



## LİDERLİĞİN YENİ ÖN EKİ: KAPSAYICILIK

GÜLSÜN BASKAN<sup>185</sup>, ELGİZ HENDEN<sup>186</sup>,

### ÖZET

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu 2015 yılında pek çok ülkenin ve sivil toplum örgütlerinin de katılımıyla gerçekleştirdiği toplantısında sürdürülebilir kalkınma hedeflerini benimsemiş ve 2030 yılına kadar “Yoksulluk”, “Eşitsizlik ve Adaletsizlik” ve “İklim” konularında pek çok hedefler belirlemiştir. Kapsayıcılık kavramı bu hedeflerden özellikle eşitsizlik ve adaletsizlik konusunda dikkat çekmektedir. Küreselleşmenin devam ettiği ekonomik, siyasi sınırların olmadığı bir dünyada birlikte ve bir arada yaşamının en önemli koşullarından biri olarak kapsayıcılık kavramı daha da önem kazanmaktadır. Örgütsel yapılarda çalışanlar dahil olduklarını ve kurumun bir parçası olduklarını o kurumun başarısı için gerekli olduklarını hissettiklerinde tüm yetenek ve becerilerini örgütü amaçlarına ulaştırmak için kullanırlar. İlişkisel liderlik tarzlarından biri olan kapsayıcı liderlik, çalışanları örgütsel kararlara ve önemli konuların tartışılmasına katılmalarını destekleyen, çalışanlardan gelen farklı fikirlere açık ve fikirleri önemseyen liderlik davranışlarını kapsamaktadır (Mitchell ve diğerleri, 2015, s.220) Başarıyı elde etmek ve sürdürmek isteyen örgütler için ise liderlerin tutum, davranışları ve becerileri, çeşitlilik ve farklılıkların çoğaldığı bir çalışma ortamında giderek daha da önem kazanmaktadır.

Kapsayıcılık kavramı çalışanların kendilerine değer verildiğini ve saygı duyulduğunu hissetmesini sağlamak ve aidiyet hissetmesiyle ilgilidir ki bu ortamı oluşturmak kapsayıcı liderler ile mümkün olabilir. İdeal bir tutum olarak görünen kapsayıcılık kavramının önünde, ayrımcılık, ön yargılar, kalıp yargılar, mikroagresyonlar, yabancılaşma ve dışlanma açık bir şekilde engel olarak durmaktadır (Global Education Monitoring Report, 2020). Farklılıkların neredeyse tek ortak özellik olduğu globalleşen dünyada, kapsayıcılık ve kapsayıcı liderlik farklılıkların değerli kılmanın yollarından biridir (Hollander, 2008).

Liderlik alan yazınında; durumsal, dağıtımçı, dönüşümcü, etkileşimci, hizmetkar, etik ve bunun gibi pek çok ön ek ile tanımlanan liderlik kavramının bu çalışmada yeni bir ön ek olarak kapsayıcılık bağlamından yeniden tanımlanması ve kapsayıcı liderliğin açıklık, ulaşılabilirlik, uygunluk özellikleri ve yükseköğretimde kapsayıcı liderlik uygulamaları üzerinde durulmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi olarak tasarlanan çalışmada veriler 2015 sonrası yayınlanan “Kapsayıcı Liderlik” kavramını açıklayan araştırma makalelerinden elde edilmiştir. İçerik analizi yöntemiyle veriler analiz edilmiş ve iş dünyasının son yıllarda önemseydiği kapsayıcı liderlik kavramının ilk kez 1999 yılında Amerikan Eğitim Araştırmaları Konferansında sunulmak üzere hazırlanan “Inclusive Leadership For Ethnically Diverse Schools: Initiating And Sustaining Dialogue” adlı çalışmada kullanıldığına, bu çalışmada kullanılan kapsayıcılık kavramının özel olarak engelli öğrencilerin eğitimdeki kapsayıcılığı ve bu öğrenciler için yapılan uygulamaların ne kadar kapsayıcı olduğu üzerine olduğuna, kapsayıcılık kavramının liderlik ile birlikte örgütler açısından kullanılmasının ise 2006 yılında, Edmondson ve Nembhard (2006, s. 948) “Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and

<sup>185</sup> Prof. Dr., Okan Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Türkiye, gulsun.baskan@okan.edu.tr

<sup>186</sup> Doktora Öğrencisi, Okan Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi, elgiz@izkocluk.com

Improvement Efforts in Health Care Teams” adlı makalesinde olduğuna ve liderin kapsayıcılık niteliği olarak kullanıldığına ulaşılmıştır. Kapsayıcı liderlik yaklaşım katılımcılık, farklılıklara saygı ve güçlendirmeyi vurgulamakta, kapsayıcılık ise adil ve eşit davranış ilkesine dayanmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında kapsayıcı liderliğin, çoklu kimlikler, çeşitlilik ve farklılıklar çerçevesinde gerek öğretim üyeleri gerekse öğrenciler için kucaklayıcı ve değer veren anlamlı bir öğrenme kültürü için kaçınılmaz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**ANAHTAR KELİMELEER:** Liderlik, kapsayıcılık, kapsayıcı liderlik

### THE NEW PREFIX IN LEADERSHIP: INCLUSIVENESS

#### ABSTRACT

The United Nations General Assembly adopted the sustainable development goals in its meeting held in 2015 with the participation of many countries and non-governmental organizations, and set many goals on “Poverty”, “Inequality and Injustice” and “Climate” until 2030. The concept of inclusiveness draws attention from these goals, especially in terms of inequality and injustice. In a world where globalization continues and there are no economic and political borders, the concept of inclusiveness gains even more importance as one of the most important conditions for living together. Employees in organizational structures use all their abilities and skills to reach the goals of the organization when they feel that they are included and are a part of the organization and are necessary for the success of that organization. Inclusive leadership, which is one of the relational leadership styles, includes leadership behaviors that support employees to participate in organizational decisions and discussion of important issues, are open to different ideas from employees and care about ideas (Mitchell et al, 2015:220). For organizations that want to achieve and maintain success, the attitudes, behaviors and skills of leaders are becoming more and more important in a working environment where diversity increases. The concept of inclusiveness is about making employees feel valued and respected and a sense of belonging, which can be possible with inclusive leaders. Discrimination, prejudices, stereotypes, microaggressions, alienation and exclusion are clearly obstacles to the concept of inclusiveness which seems to be an ideal attitude (Global Education Monitoring Report, 2020). In the globalizing world where differences are almost the only common feature, inclusiveness and inclusive leadership are ways to make differences valuable (Hollander, 2008).

In this study, the redefinition of the concept of leadership, which is defined in the literature by many prefixes such as situational, distributive, transformational, interactionist, servant, ethical and so on, from the context of inclusiveness as a new prefix, and the openness, accessibility, conformity characteristics of inclusive leadership and inclusive leadership practices in higher education are emphasized. In the qualitative research which was designed as a case study, the data was obtained from research articles that explained the concept of "Inclusive leadership" published after 2015. The data was analyzed with the content analysis method and the concept of inclusive leadership, which the business world attaches importance to in recent years, was used for the first time in the study which was prepared to be presented at the American Educational Research Conference in 1999. The use of the concept of inclusiveness in terms of organizations together with leadership was used as the inclusive quality of the leader in the research conducted



by Edmondson and Nembhard in 2006. The inclusive leadership approach emphasizes participation, respect for differences and empowerment, while inclusiveness is based on the principle of fair and equal behavior. It has been concluded that inclusive leadership in higher education institutions is inevitable for a meaningful learning culture that is inclusive and valuable for both faculty members and students within the framework of multiple identities, diversity and difference.

**Keywords:** Leadership, inclusiveness, inclusive Leadership

## GİRİŞ

Liderlik ile ilgili ilk araştırmalara geçen yüzyılın başlarında rastlamak mümkündür. Bu araştırmalar daha çok; doğal olarak kimlerin lider olabileceği, bir liderin nasıl ortaya çıkabileceği ya da bir lider hangi özelliklere sahip olması gerektiğine dair sorulara odaklanmış ve cevaplar aramıştır. Liderlik kavramın başına gelen ve liderliği niteleyen kavramların sıklıkla değişmesi ve yenilenmesi bu arayışın hala devam ettiğini bir göstergesi olarak görülebilir.

Geleneksel liderlik yaklaşımları daha çok kişi ve özellikleri üzerinde dururken modern yaklaşımlar daha çok liderin davranış ve tutumlarının, durumlara göre nasıl olması gerektiğine odaklanmıştır. Liderlik kavramını niteleyen bu ön eklerin çoğu zaman davranışları ve tutumları belirttikleri söylenebilir. Bu bakış açısıyla gelecek yıllarda liderlik kavramı senfonik, global, esnek, dayanıklı ya da sosyal vb. pek çok yeni sıfat ile de nitelenebilecektir.

Geleneksel liderlik tarzlarından hiyerarşik yapı daha ön planda ve çalışanlar daha geri plandadır. Geleneksel yaklaşımda çalışanların duygularından daha önce işin başarılı şekilde yapılması önemlidir. Örgütte kendi değerli hissetmeyen fikirlerinin önemsendiğini düşünmeyen çalışanların aidiyet duyguları azalmakta ve bu durumda çalışanların verimliliğini düşürmektedir. Geleneksel yaklaşımlardan uzak daha fazla modern ve liderin tutumlarına, davranışlarına ve bu tutum ve davranışların çalışanlar üzerinde ki etkisine odaklanan liderlik tarzlarında, dönemin ihtiyaçlarına göre şekillenen -dönüşümcü, hizmetkar, güçlendirici, etkileşimci, otantik liderlik gibi- bir yapı söz konusudur. İlişkisel liderlik tarzlarından biri olarak değerlendirilen kapsayıcı liderlik, dönüşümcü, güçlendirici, otantik, hizmetkar liderlikle benzetilse de temelde farklılıkları vardır. Dönüşümcü liderlikte çalışanlar örgütün ihtiyaçları doğrultusunda motive edilmesi öncelikli iken kapsayıcı liderlikte çalışanların benzersizlikleri ile kabulü ve dahiliyeti gerçekleştikten sonra çalışanın yeteneklerini örgütün amaçları için kendilerinin kullanması söz konusudur. Öncelik çalışanın olduğu hali ile kabulüdür (Randel, 2017). Hizmetkar liderlik çalışanlar için yeni gelişim fırsatları yaratmaya odaklanırken kapsayıcı liderlik çalışanların değerli hissetmesine odaklanır. Otantik liderlikte ise lider eylem ve davranışlarına odaklanırken kapsayıcı liderlik, üyelerin kabul görmesini sağlamaya ve benzersiz yetenek ve bakış açılarına katkıda bulunabilmelerine odaklanır (Randel, 2017). Kapsayıcı liderliğin karşılaştırıldığı diğer liderlik tarzları ile en önemli farklarının, benzersizlik, kabul ve aidiyet kavramları olduğunu söylemek mümkündür.

Günümüzde küreselleşmeye bağlı olarak hızlı bir şekilde gerçekleşen farklı kültürlerden, etnik kökenden, farklı ülkelerden insanların bir arada çalışması ve giderek artan uluslararasılaşma, çeşitlilik yönetimi için liderlikte kapsayıcılık kavramını öne çıkarmıştır. Artık homojen bir kültür yapısına rastlamak oldukça zordur. Hareketliliğin, ulaşılabilirliğin arttığı küresel dünyada çalışma yaşamı içinde homojen bir yapıdan ziyade çeşitliliğin, çok kültürlülüğün zenginliği söz konusudur.

**Kapsayıcılık** bu zenginliği her yönüyle içine alan, bireysel farklılıkların yadırganmadığı, kabul gördüğü ve kişiye göre değişmeyen davranışların olduğu bir örgüt ortamının yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Ferdman, 2017, s.238). Kapsayıcılık, grupların ve toplumların çeşitliliğini önemsemektedir. Kapsayıcı bir sistem içinde birey kendini ve diğerlerini var eden benzersizliklerinden vazgeçmek ya da onları saklamak ya da onları değiştirmeye çalışmak zorunda kalmadan, farklılıklarıyla birlikte değer görür (Ferdman, 2014).

Kapsayıcı liderlik herkesi dahil ettiği gibi örgütlerde dışlanmayı önler, örgütlerde sessizliği çok sesliliğe, farklılıkları zenginliğe ve kaynağa, çok yönlülüğü iş birliğine dönüştürerek her bir bireyin üretkenliğini örgüt amaçları doğrultusunda kullanması için desteklemektedir.

Kapsayıcılık kavramı örgütsel bağlamda lider kapsayıcı davranışları ve bu davranışlar sonucunda oluşan kapsayıcı ortam ve bu ortam var olan çalışanların hissettikleri aidiyet, değerli olma ve buna bağlı olarak örgütü amaçlarına ulaştırmak için yeteneklerini sergileme anlamında kullanılmaktadır. Örgütsel olarak kapsayıcı liderlik konusuna olan ilginin arttığını yapılan araştırmalar da göstermektedir. Thomson ve Matkin 'in (2020, s.15) yaptığı araştırma bilimsel makale arama motoru (Ebscohost) aracılığıyla "Kapsayıcı Liderlik" başlığını kullanarak yaptıkları aramada, 1990'dan önce yalnızca 3, 1990 ile 1999 arasında toplam 25, 2000-2009 arasında 133 ve 2010-2019 arasında toplam 421 makale bulunduğunu belirtmişlerdir. Aynı aramayı aynı bilimsel makale arama motorunun da 2019- 2022 yılları arası için yapıldığında 297 makaleye ulaşılmaktadır.

Liderlik alan yazınında liderlik etik, dönüşümcü, paternalist, vizyoner gibi birbirinden farklı 53 sıfatla nitelendirilmiştir (Özkan, 2016, s.615). Durumsal, dağıtıcı, dönüşümcü, etkileşimi, hizmetkar, etik ve bunun gibi pek çok ön ek ile tanımlanan liderlik kavramının bu çalışmada yeni bir ön ek olarak kapsayıcılık bağlamında yeniden tanımlanması ve kapsayıcı liderliğin farklı özellikleri ve yükseköğretimde kapsayıcı liderlik uygulamaları üzerinde durulması amaçlanmaktadır.

### YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma deseni benimsenmiş ve doküman analizi yapılmıştır. Doküman analizi yazılı belgelerin içeriğinin sistemli ve özenli olarak analiz edildiği bir nitel araştırma yöntemidir (Wach, 2013). Doküman analizi de anlam çıkarmak, ilgili konu hakkında bir kavrayış geliştirmek için verilerin incelenmesini ve değerlendirilmesi vardır (Corbin ve Strauss, 2008). Araştırma verilerine başlığında Türkçe "kapsayıcı liderlik" ve İngilizce "Inclusive leadership" olan yazılı kaynaklardan ulaşılmıştır. Google akademik arama motorunda Türkçe "Kapsayıcı liderlik" aramasıyla 2015-2022 yılları arasında başlığında kapsayıcı liderlik olan (n = 7), yine aynı arama motorunda İngilizce "Inclusive leadership" aramasıyla 2015-2022 yılları arasında başlığında "Inclusive leadership" (n=643) olan çalışmaya ulaşılmıştır. Türkçe aramadaki makalelerin tamamı kullanılmış, İngilizce arama sonuçlarında yer alan tekrar makaleler ve kitaplar çıkarılmış ve 17 makale incelemeye alınmıştır. Toplamda 7 Türkçe 17 İngilizce olmak üzere 24 makale incelenmiştir.

Kaynaklardan elde edilen verilerde "Kapsayıcı liderlik nasıl tanımlanmaktadır?", "Kapsayıcı liderliğin özellikleri nasıl açıklanmaktadır?" ve "Yüksek öğretimde kapsayıcı liderlik uygulamaları nelerdir?" sorularına cevaplar aranmıştır.

### BULGULAR

Kapsayıcılık kavramıyla pek çok farklı alanda daha geniş çerçevede karşılaşmak



mümkündür. Daha iyi bir gelecek oluşturmak için kapsayıcılık; ekonomi, politika, eğitim, sınıf, tasarım, yönetim, büyüme ya da kalkınma gibi pek çok farklı kavramı da nitelemektedir. Acemoğlu ve Robinson (2013) bazı ulusların diğerlerine göre daha başarılı olmasının nedenlerini sorguladıkları “Ulusların Düşüşü” adlı çalışmalarında ulusların ekonomik olarak yükselişini ve herkes için daha iyi bir dünya, gelecek yaratmanın ekonomik ve siyasi olarak kapsayıcı olmaktan geçtiğine vurgu yapmaktadır.

Dünya Ekonomi Forumu kapsayıcılık kavramını büyüme ile birlikte kullanır ve kapsayıcı büyümeyi ekonomik sektörlerde geniş tabanlı, sürdürülebilir, nitelikli istihdam yaratmak ve yoksulluğu azaltmak için üretim artışına vurgu yapar (World Economic Forum, 2015).

Wuffi (2016, s.2) kapsayıcılık kavramını kalkınma teorisi alanında yoksul, imtiyazsız insanların kalkınma süreçlerine katılımını proaktif bir şekilde sağlama olarak tanımlamaktadır. Özel olarak liderlik teorisi alanında ise “kapsayıcı liderlik” daha fazla çeşitliliğe ve daha iyi lider-takipçi ilişkilerine olan ihtiyacı vurgular (Wuffi, 2016).

Kapsayıcılığın eğitim alanında kullanımı eski olsa da kapsayıcı eğitim tüm öğrencilerin kültürel ve toplumsal farklı ihtiyaçların, ayrımcılığı en aza indirerek karşılanması ve eğitime katılımın artırılması sürecidir (UNESCO, 2005). Kapsayıcı eğitim, “cinsiyet, etnik köken, dil, din, yaşanılan yer, sağlık durumu, sosyoekonomik durum vb. özelliklerinden bağımsız olarak, tüm çocukların ihtiyaçlarını gözeterek ve bu ihtiyaçların karşılanmasını sağlayacak şekilde düzenlemelerin yapılması yaklaşım olarak tanımlanabilir.

Örgütsel bağlamda kapsayıcılık genellikle çeşitlilikle birlikte kullanılsa da çeşitlilikten daha öte bir kavramdır. Çeşitlilik insanları benzersizliğini vurgulayan, onları benzersiz kılan özelliklerini ifade ederken kapsayıcılık bireylerin kendilerini iyi hissetmelerine odaklanan ve bunu sağlayan toplumsal normları ve davranışları ifade eder. Çeşitlilik yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, cinsel yönelim gibi farklılıklara odaklanıp bu kavramlar üzerinde dururken kapsayıcılık bireylerin bir toplulukta, bir örgütte bu özellikleri nedeniyle dışlanmadan kendini güvende hissetmelerine odaklanır. Bir örgütte çeşitlilik ne kadar fazla ise kapsayıcılık o kadar önem kazanır. Bir örgüt içinde kapsayıcılığın benimsenmesi ve geliştirilmesini sağlayacak olanda örgüt lideridir. Çeşitlilik bir durumu temsil ederken kapsayıcılık bir seçimi temsil eder.

Kapsayıcılık, farklı yaşta, farklı cinsiyette, farklı etnik kökende, farklı fiziksel görünümde olan çeşitli insanların kendilerini değerli ve saygın hissettiklerinde, fırsatlara ve kaynaklara erişim imkanına sahip olduklarında ve örgütleri geliştirmek için kendi bakış açılarını ve yeteneklerini kullandıklarında gerçekleşir (O’Leary, Graeme, Tilly, 2015, s.5)

Kapsayıcılık Shore ve arkadaşlarına göre (2010, s.5) çalışanların benzersiz olduklarının ve ait olma gereksinimlerinin karşılandığı deneyimleri yaşaması ve ayrıca çalışan topluluğu içinde benzersizliğini korunmasıdır. Kapsayıcılık, “farklı kabul edilerek ayrımcılığa uğrayan grupların üyelerine, örgütlerin tüm süreçlerine katılma ve katkıda bulunmalarına imkân vermek” şeklinde tanımlanmıştır (Ferdman, 2014; Shore vd., 2018).

Pek çok farklı kavramı niteleyen kapsayıcılık liderlik kavramı ile birlikte kullanımına ilk kez Ryan’ın 1999 yılında çalışmasında yer almaktadır. Ryan “Etnik Çeşitliliği Olan Okullar İçin Kapsayıcı Liderlik: Diyaloğu Başlatmak ve Sürdürmek” adlı çalışmasında kapsayıcılık kavramını özel olarak engelli öğrenciler için eğitimdeki kapsayıcılığı ve yapılan uygulamaların ne kadar kapsayıcı olduğu üzerine odaklanmıştır. Kapsayıcılık kavramının liderlik ile birlikte örgütler açısından



kullanılmasının ise 2006 yılında, Edmondson ve Nembhard (2006, s. 948) “Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams” adlı çalışmasında kapsayıcılık kavramı lidere atfedilen bir nitelik olarak yer almaktadır.

Kapsayıcı liderlik, insanlara liderlik yapmak yerine insanlarla birlikte liderlik yapmayı tanımlar (Hollander, 2008, s.3). Hedeflere odaklanmak yerine insana odaklanmayı ve insanları ihtiyaçlarının dikkate alınması gerektiğini vurgular. Kapsayıcı liderlik, dışlanma riski altındaki bireylerin ihtiyaçlarına, isteklerine ve potansiyellerine odaklanarak ve onları güçlendirerek topluma tam olarak katılmalarını sağlamaktır.

Kapsayıcı liderlik Nembhard ve Edmondson (2006, s.941) tarafından liderlerin çalışanların örgüte katkılarını arttırmak amacıyla onları takdir etmek için gösterdikleri davranış ve söylemler olarak tanımlanmıştır. Kapsayıcı liderlik farkı geçmişlere sahip olan çalışanları en iyi şekilde yönetme kapasitesidir. Liderlik eğer bir etkileme ve izleyenleri ortak amaçlar için motive etme yeteneği ise kapsayıcı liderliğin bu yetenekte farklı kültürel geçmişlere sahip insanlara ilham vererek onları etkilemek olduğu söylenebilir. Kapsayıcı liderlikte yönetmek için önce anlamak insanları olduğun gibi kabul etmek söz konusudur.

Thais (2017, s.5) kapsayıcı liderliği; farklı geçmişlere sahip insanları cezbetme, dahil etme ve etkileme yeteneği olarak tanımlar. Kapsayıcı liderlik, insan farklılıklarına değer verir ve çeşitli ekipler oluşturmada ve kapsayıcı bir kültür yaratmada kilit rol oynayan dahil etme ve dışlamanın altında yatan mekanizmaları anlamayı gerektirir. Kapsayıcı bir lider, iyi bir aşçı gibidir: İyi bir tarif hazırlamak için birçok farklı malzemeye ihtiyaçları olduğunu bilirler! (Thais, 2017). Kapsayıcı liderlik, toplumdan dışlanma riski taşıyan insanların önündeki engelleri yıkmak için bilinçli adımlar atma cesaretine sahip olmak anlamına da gelir. Kapsayıcı liderler, çeşitliliği takdir eden, herkesin bireysel katkısını davet eden ve memnuniyetle karşılayan, karar verme ve gerçeği şekillendirme süreçlerine tam katılımı teşvik eden bir liderlik yaklaşımını benimser. Kapsayıcı liderliğin amacı, herkesin ihtiyaçlarını dengeli karşılamaya çalışırken, değişimi yönetmek ve yenilik yapmaktır.

### **Kapsayıcı Liderlik ile İlgili Türkiye’deki Çalışmalar**

Kapsayıcı liderlik kavramı ilk olarak 1999 yılında kullanılmış olsa da örgütsel bağlamda liderlik kavramının kapsayıcılık ile birlikte kullanılması ve kapsayıcılığın liderliği nitelmesi çok sonraları gerçekleşmiştir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda kapsayıcılık kavramının ilk önce eğitim alanında kapsayıcı eğitim çerçevesinde özellikle engelli öğrenciler ve göçmen öğrenciler ilgili olarak kullanıldığı söylenebilir (Koçyiğit ve Şimsek, 2019, Akbulut ve Yavuz 2021., Bülbül ve Sakız 2020, Yamaçlı ve Ayvacı, 2022, Çelik, 2022., Amaç, 2021., Ünal Aladağ 2020)

Müceldili, Tatar ve Erdil tarafından 2018 yılında yapılan “Kapsayıcı Liderlik ve Öznel İlişkisel Deneyimin Psikolojik Uygunluğa Etkisi: Bir Model Önerisi” adlı çalışmasında psikolojik uygunluk ve öznel ilişkisel deneyim üzerinde kapsayıcı liderlik davranışlarının nasıl bir etkisi olacağını incelemiş ve ilişkisel liderlik kapsamında tanımlanan Kapsayıcı liderlik davranışlarının öznel ilişkisel deneyim ve psikolojik uygunluk algısını, öznel ilişkisel deneyimlerin de psikolojik uygunluk algısı etkileyebileceğini belirtmektedir.

Aslan H., 2019 yılında yaptığı “Kapsayıcı Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü” adlı çalışmasında algılan örgütsel destek ve çalışanların yenilikçi iş davranışlarının kapsayıcı liderlik yaklaşımından nasıl etkilendiği ve örgütsel



desteğin aracılık rolün araştırılmış ve Kapsayıcı liderliğin algılan örgütsel destek ve çalışanların yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ve algılanan örgütsel desteğin kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğunu ifade etmiştir.

Okçu ve Deviren tarafından (2020) yapılan “Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri için Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” Hollander’ in 2008 yılında geliştirdiği “Kapsayıcı liderlik Ölçeği” nin Türkçe uyarlanması yapılmış ve Türkçe uyarlamanın geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiş ve eğitim örgütleri için veri toplama aracı olarak kullanılabilceği sonucu belirtilmiştir.

Gül ve Çakıcı, (2021a) “Kapsayıcı Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama” çalışmasında Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlamasının yapılması güvenilirlik ve geçerlik bulgularını araştırmış ve kapsayıcı liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapıya uyum sağladığını, kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenilir ve geçerli veri toplama aracı olarak kullanılabilceğini belirtmiştir.

Gül ve Çakıcı, (2021b) “Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve Kapsayıcı Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolü” adlı çalışmasında Carmeli ve arkadaşlarının 2010 yılında geliştirdiği Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması yapılmış ve kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünün incelemişler ve Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin tek faktörlü yapıya uyum sağladığı ve kapsayıcı liderliğin iş performansı ve psikolojik güvenlik üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin kısmi aracılık rolünün olduğu belirtilmiştir.

Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından “Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” nda Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye çeviri ve uyarlanması yapılmış kapsayıcı liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sürücü ve Maslakçı (2021) “Kapsayıcı Liderliğin İşe Adanmışlığa Etkisi” adlı araştırmasında kapsayıcı liderin, çalışanların işe adanmışlığına etkisi araştırılmış ve kapsayıcı liderlik davranışlarının (açıklık ulaşılabilirlik ve hazır olma) işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Yıldırım (2021) “Okullarda Kapsayıcı Liderlik ve Danışmanlık: Sığınmacı öğrenciler” adlı çalışmasında “Okullardaki Sığınmacı öğrencilere yönelik kapsayıcı liderlik ve danışmanlık yaklaşımları nedir? sorusuna cevap aramış ve okullarda uygulamaya geçirilecek kapsayıcı liderlik hiç kimsenin renk, din ve cinsiyet ayrımına tabi tutulmadan eğitime katılımının sağlanması bakımından kapsayıcı bir eğitim anlayışından söz edilmiştir.

Baş (2022) yaptığı “Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma” adlı çalışmasında yeni bir liderlik tarzı olan kapsayıcı liderliğin sonuçlarına yönelik bir model oluşturmuş ve bu modelde kapsayıcı liderlik tarzının çalışan performansına etkisini ve bu etkiye psikolojik güvenliğin aracılık rolü üzerinde durulmuş ve kapsayıcı liderliğin çalışan performansı ve psikolojik güvenlik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu ve kapsayıcı liderliğin çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin kısmi aracı rolü olduğu ifade edilmiştir.

Türkçe alan yazında kapsayıcılık ve kapsayıcı liderlik kavramının son beş yılda dikkat çektiği, ölçme aracı olarak ölçek uyarlamasının yapıldığı, iş performansına, işe adanmışlığa,

yenilikçi iş davranışına, liderlik algısına, danışmanlık süreçlerine etkisine odaklanılmıştır.

### **Kapsayıcı Liderin Özellikleri**

Kapsayıcı liderlik tanımlarına bakıldığında lidere atfedilen, liderin sahip olması gereken özellikler ve sergilemesi gereken bazı davranışlardan söz edilmektedir. Kapsayıcılığı liderlikle birlikte ilk kullanan Nembhard ve Edmondson (2006) liderin takdir eden davranışının önemli olduğunu vurgulamıştır.

Hollander (2012, s. 38) ise kapsayıcı liderin sahip olması gereken özellikleri ekip üyelerinin her birinin bireyselliğine saygı duymak, çalışanların örgüte katkılarını fark etmek ve bunu takdir etmek, örgütü amaçlarına ulaştırmak için çalışanlar ile tartışmalara katılmak ve bu tartışmalarda söylenenleri dinlemek, güçlü ve çalışanları ileri taşıyan geri bildirimler vermek, geçmişe odaklanmak yerine ileriye bakmak, iletişime açık olmak, güven ve sadakati beslemek şekliyle sıralamıştır.

Wuffi'nin (2016, s.5) belirttiği gibi artık liderlerin çıkacağı ve herkesi görüp yönlendirebileceği bir tepe yoktur ve liderin gitmek istediği yön ile ilgili ihtiyaçlar çok hızlı değişmektedir. Bu bağlamda doğru şeyler yapma ve işleri doru yapma bağlamında yüksek derecede bir çevikliğe ve kapsayıcı liderliğe ihtiyaç vardır. Bu bağlamda Wuffi (2016, s.5) kapsayıcı liderin özelliklerini

- 1-Dinamik ve değişim odaklı olmak,
- 2-Yatay olarak farklı toplumsal ve kültürel yapılar arasında köprü oluşturabilmek,
- 3-Bütüncül bir yaklaşım sergileyerek olabildiğince çeşitliliği dahil etmek
- 4- Etik ve erdemler ile ilgili örnek davranışlar sergilemek olarak belirtmektedir.

Dinamik ve değişim odaklı olmak ile küreselleşmeye bağlı olarak hızlı gerçekleşen değişime uyum sağlamak için risk almayı, esnek olmayan yapılardan uzak durmayı ifade ederken, köprü oluşturmak ile tek ortak noktanın farklılıklar olduğu küresel çağda bu farklılıklara/ kültürlere karşı açık fikirli olmak, çeşitliliğe uyum sağlayabilmeyi, saygılı ve işbirlikçi bir anlayış sergilemeyi, bütünsel bakış açısıyla bir tek liderin sıra dışı özelliklerini aramak yerine liderliğin çerçevesini temelini genişleterek insanlara liderlik yapmak yerine insanlarla liderlik yapmayı, etik ve erdemler ile de liderin benimsediği değerler doğrultusunda davranış sergilemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Wuffi 2016, s.4).

Carmeli ve arkadaşları (2010, s.250) kapsayıcı liderliği ilişkisel liderliğin özel bir biçimi olarak ele almış ve lider ve izleyicileri arasında ilişkinin içinde liderin sahip olması gereken özellikleri

- 1- Açıklık
- 2- Uygunluk (hazır olma)
- 3- Erişilebilirlik olarak ifade etmiştir.

Açıklık ile liderin çalışan bakış açlarına, farklılıklara açık olması ve bu açıklık ile çalışanın yetkinliklerini desteklemek, uygunluk ile çalışanın liderin varlığını bilmesi ve ihtiyaç duyulduğunda çalışanın lidere danışabilmesi, çalışanların lidere erişebilmesi ve aidiyet ihtiyacını fark etmesi ve karşılanması şeklinde ifade edilmektedir. Kapsayıcı liderlik davranışlarının (açıklık, erişilebilirlik ve hazır olma gibi), şeffaf karar alma süreçlerine ve çalışanların bu süreçlere katılma fırsatlarına izin





veren bir çalışma ortamı yaratabilir (Carmeli vd., 2010).

Randel (2017, s.6) kapsayıcı liderliğin karakteristik özelliğini, her bir çalışanın gruba aidiyetini kolaylaştırmak, grup üyelerinin grubun olumlu sonuçlar elde etmesi için kendi benzersizlikleri ortaya koymasını teşvik etmek, üyelerini desteklemek, grup içinde adalet ve eşitliği sağlamak olarak ifade etmektedir.

Deloitte'in 2016 yılında yaptırdığı "The Six Signiture Traits of Inclusive Leadership, Thriving in a Diverse New World" çalışmada geleneksel liderlik yaklaşımın ötesine geçmeyi gerektiren çeşitlilik ile ilgili küresel trendlerin (Müşteri-Pazar-Fikir-Yetenek) kapsayıcı liderlik için itici güç olduğunu belirtmektedir ve kapsayıcı liderliği tanımlayan 6 özelliği vurgulamaktadır.

- 1- Merak
- 2- Cesaret
- 3- Adanmışlık
- 4- Önyargısızlık
- 5- Kültürel,Zeka
- 6- İş birliği

Merak ile bulunulan konum ve yaştan bağımsız öğrenme isteği, başkalarının düşüncelerinden karar alırken yararlanma yeni deneyimlere ve fikirlere açık olma ve tüm bunlar sonunca çalışanları örgütü amaçlarına ulaştırmak için motive etmek kastedilirken, cesaret ile , statükoya meydan okumayı ve çeşitlilik ve katılımı kişisel öncelik olarak görmesi, alçak gönüllük ile yetenekleri konusunda mütevazı olması, hatalarını kabul edebilmesi ve başkalarının katılımı için alan açması, Adanmışlık ile adalet ve saygıyı bir kültür olarak benimsemesi, her bireyin farklılığının ön kabulü ve bu kabul ile her bireyin örgüt için değerli bir parçası olduğunu hissetmesi, çeşitlilik bir örgütsel rekabet için bir zenginlik olduğunu vurgulaması, önyargısızlık ile kendi ön yargılarının farkında olmak ve bu konuda geri bildirim almaya hazır olması, adil kararlar alması, bu kararları alırken şeffaf, tutarlı olmak ve bilgi temelli olması, Kültürel Zeka ile farklı kültürleri anlamak için çaba sarf eden sessizlik yerine çok sesliliği teşvik eden bu çok seslilikte etkili bir harmoni yaratması, küreselleşen dünyada farklı etnik köken ve coğrafyalardan olmaya önem vermesi, İş birliği ile liderin çalışanlar arasından iş birliği için fırsat oluşturması ve bunun için teşvik etmesi kast edilmektedir.

Kapsayıcı liderliğin özellikleri herkese adil davranış, farklılıklara saygı, çalışma grubuna aidiyet, benzersiz bakış açılarından ve uzmanlıktan yararlanma, anlaşılır iletişim kurma olmak üzere beş başlık altında ifade eder (Rathcliff vd.,2018: s.16)

### **Yüksek Öğretimde Kapsayıcı Liderlik**

Liderlik tarzlarında dahil etme, değerli hissetme gibi kavramları öne çıkaran kapsayıcı liderlik diğer liderlik tarzlarına göre yükseköğretimde liderlik süreçleri ve liderlerin rolünü yeniden düşünmek yeni bir bakış açısı sunuyor. Eğitim örgütleri için kapsayıcı liderliğin iki farklı yönünden söz etmek mümkündür. Birincisi eğitimin bizzat katılımcısı olan öğrenciler açısından diğeri ise çalışanlar öğretmenler ve diğer personel açısından. Öğrenciler için özellikle kapsayıcı eğitimden söz edilmektedir ki önceleri bu yaklaşım daha çok fiziksel engeli olan öğrenciler için kapsayıcı uygulamaları içerirken artık kapsayıcı eğitim uygulamalarından yararlanma için herhangi bir engeliniz olması gerekli değildir. Ortak noktanın farklılıklar olduğu küreselleşen dünyada olduğu kişi

olduğu için birbirine saygı duymanın ilke olduğu, çeşitliliğin değer gördüğü kapsayıcı eğitim ve kapsayıcı liderlik eğitim örgütleri için değişimin hızlı olduğu dönemlerde başarılı olmak için bir kurtarıcı olabilir.

Şahin (2020, s.167) küresel ölçekte ülkelerin güçlü bir ekonomiye sahip olmak için üniversitelerden daha fazlasını beklediğini ve bu beklentinin yükseköğretim kurumlarını değişime sürekli açık ve uyum sağlayan dinamik kurumlar olmalarının zorunlu hale geldiğini belirtmektedir. Bu zorunlulukları yerine getirmekle bir dereceye kadar sorumlu olan yükseköğretim liderleri için yeni bakış açılarını edinmek, katılımın nitelikli olmasını sağlamak için çaba sarf etmek ve özellikle hem liderliğin hem eğitimin insan boyutunu ihmal etmeme önemlidir. Kapsayıcı liderlik yaklaşımının yükseköğretim liderlerine insanın her türlü çeşitliliği farklılığı ile dahil edilmesini ve değer görmesini sağlaması bakımından kolaylaştırıcı olabilir. Kapsayıcı liderlik tarzında liderler engelleri ortadan kaldırır, başkalarıyla ilişkileri güçlendirir, herkesin dahil olduğunu hissetmesini destekler ve herkesin politikaları, kararları ve prosedürleri etkilemek için adil bir fırsata sahip olmasını sağlar (Ryan, 2006).

Profesyonelleri eğitmek gibi kritik rolleri olan üniversitelerin yeni liderlik anlayışlarından çıkarımları olması gerektiğini belirten Agger-Gupta ve Haris (2017, s.7) artan ekonomik eşitsizlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık bağlamında görünüşte içinden çıkılmaz sorunlar karşısında üniversitelerin rolünün, öğrencileri dünyanın karşı karşıya olduğu karmaşık ve bölücü sorunları çözmek için başkalarıyla etkili bir şekilde çalışabilecek liderler olmaya hazırlaması gerektiğini, sorunları çözmek için başkalarının bilgeliğini kullanan kapsayıcı liderlere ihtiyaç olduğunu, liderlik eğitimcileri olarak üniversite çalışanlarının kapsayıcı liderlik değerlerini ve uygulamalarını öğrenmeleri gerekliliğini belirtmektedirler.

Kapsayıcı bir üniversite için kapsayıcı liderlik teorisi, katılım, topluluk, güçlendirme ve farklı kimliklere saygıya vurgu yapan bir liderlik tarzı olarak kapsayıcı liderliğin kapsayıcı bir üniversite kültürü inşa etmek için etkili bir yol sağlayabileceğini savunur (Stefani ve Blessinger, 2017, s.4). İdeal olarak kapsayıcılık, kurumun misyon, vizyon ve paylaşılan değer ifadelerinde yansıtılan kapsayıcı bir kültür ve zihniyet geliştirmeyi içerir (Meacham ve Barrett, 2003). Bu kapsayıcı zihniyet daha sonra kurum genelinde yayılır ve öğretme-öğrenme süreci, araştırma süreci ve kurumsal-toplum katılımı ve ortaklıkları yoluyla aşılır. Genel kurumsal kimliğe yansıyan bu kimliklerle bireysel ve grup kimliklerini onurlandırmayı içerir. Bu tür bir üniversite, yerinde bir şekilde kapsayıcı üniversite olarak tanımlanabilir (Stefani ve Blessinger, 2017, s.7).

### **SONUÇ ve TARTIŞMA**

Değişime odaklanan kapsayıcı liderlik, artan sahiplik, aidiyet ve değer görme duygusu bakımından daha iyi sonuçlar doğurduğunu gösteriyor. Sugiyama ve diğerleri, (2016) kapsayıcı liderliği ait olma ve değer görme duygusunu arttığını belirtirken, Agger- Gupta ve Harris (2017) kapsayıcı liderlik deneyimlerinin zorluklarına rağmen sonuçlarına değdiğini belirtiyor. Kapsayıcı liderlik, olumlu ilişkiler ve farklı kimliklere, kültürlere değer vermesi bakımından çatışma ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek farklılıkların azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kapsayıcı liderliğin değer önermesi, başkalarıyla benzersiz yetenekleri ve geçmişleri için değerli olduklarını hissettirecek ve ekibe ait olduklarını ve önemli olduklarını algılayacak şekilde ilişki kurma yoluyla gerçekleştirilir (Sugiyama 2016, s.) Kapsayıcı bir lider öğrenme topluluğundaki en savunmasız kişiler için hazırlık yaparak öğrenmenin dönüştürücü ve dönüştürücü etkisini kolaylaştırmayı amaçlamaktadır (Rayner, 2009, s. 445).



Kapsayıcı liderler, günümüzün karmaşık ve çeşitli küresel ortamında başarılı organizasyonlar yaratır. Çeşitli insanlarla ve bakış açılarıyla ilişki kurma, açık ve esnek olma ve kişisel, ekip ve organizasyonel büyümeye odaklanma yetenekleriyle performansı, üretkenliği ve yeniliği geliştirirler. Örgütlerde çeşitlilik giderek arttıkça, liderlerin daha kapsayıcı bir yol izlemeleri gerekliliği daha da belirginleşmektedir. Liderlerini yanlarında hisseden çalışanlarda güven algısı daha da pekişmekte ve çalışanlar yeteneklerini olumlu şekilde örgüt için kullanacaklardır (Müceldili B., Tatar, B., Erdil, O.2018).

Kapsayıcı liderlik, belirsizlik zamanlarında, kaynakların eşitsiz dağılımı ve erişimi konusunda ve daha da küresel bakıldığında tüm insanlık için iklim değişiklikleri konusunda liderlere cevaplar sağlayabilir.

Liderlik ve onu niteleyen sıfatlar ile ilgili Özkan 'nın 2016 yılında yaptığı çalışmada diğer alanlara kıyasla liderliğin en çok eğitim alanında incelendiği belirtmişlerdir. Eğitimde liderlik akademik anlamda araştırılmış olsa da eğitimde liderlik uygulamalarında aynı oranda önemsendiğini söylemek mümkün değildir. Ortak noktanın farklılıklar olduğu küreselleşen ve göçlerin ekonomik eşitsizlikler nedeniyle hızlı yaşandığı dünyada, olduğu kişi olduğu için birbirine saygı duymanın ilke olduğu, çeşitliliğin değer gördüğü kapsayıcı eğitim ve kapsayıcı liderlik eğitim örgütlerinde başarı elde etmek için bir kurtarıcı olabilir. Yükseköğretim kurumları için ise kapsayıcı liderlik yaklaşımına geçişin, uluslararasılaşma, öğrenci ve öğretim üyesi hareketliliği, eğitimde teknoloji ve dijitalleşme nedeniyle daha hızlı olacağını söylemek mümkündür.

Sürdürülebilir bir dünyada, büyüme, kalkınma, eğitim ve barış için insanın yetişmesinde önemli rolü ve sorumluluğu olan eğitim kurumları özellikle yükseköğretim kurumları, yöneticileri ve liderleri için kapsayıcı liderlik yaklaşımının kolaylaştırıcı olacağı yadsınmamalıdır. Liderlik her dönemde olduğu gibi gelecekte de ihtiyaçlar doğrultusunda yeni ekler ile nitelenebilecektir.

## KAYNAKÇA

Acar Erdur D., (2020). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Gözünden Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Dışlayıcılık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1): 214-234, DOI: 10.16951/atauniiibd.533553

Acemoğlu D., Robinson, J.A., (2013). *Ulusların Düşüşü*. Doğan Kitap

Agger-Gupta N., Harris, B., (2017). *Dialogic Change and the Practice of Inclusive leadership*. Emerald Group Publishing

Akbulut, F., Yılmaz, N. Karakoç, A., Erciyas, İ.M. ve Akşin Yavuz, A. (2021). Öğretmen Adayları Kapsayıcı Eğitim Hakkında Ne Düşünüyor? *Uluslararası Erken Çocukluk Eğitimi Çalışmaları Dergisi*, 6:1, 33-53. DOI: 10.37754/ 756554.2021.613

Amaç, Z., (2021). Kapsayıcı Eğitim ve İlkokul Öğretmenleri: Sistemik Bir İnceleme. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, Yıl:2021, C:10, s:19 (74-97)

Aslan, H. (2019). Mediating Role Of Perceived Organizational Support In Inclusive Leadership's Effect On Innovative Work Behavior, *Bussines &managament Studies: An International Journal*, 7(5):2945-2963 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1299>

- Ayvacı, H. Ş., Yamaçlı, S. (2022). Kapsayıcı Eğitim Konulu Hizmet İçi Eğitim Almış Fen Bilimleri Öğretmenlerinin Ders Tasarımlarına Bakış Açısı. *Trakya Eğitim Dergisi* 12:1, Sayı s. 203-220
- Baş M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 343-354.
- Bourke, J., Titus, A., Espedido, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. *Harvard Business Review Online*. Erişim tarihi 22.03.20222 <https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one>
- 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. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X., & Liu, Y. (2020). Inclusive leadership promotes challenge-oriented organizational citizenship behavior through the mediation of work engagement and moderation of organizational innovative atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560594>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. ve 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.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks: Sage.
- Çelik, Ç., (2022). Tanıma ve Yanlış Tanıma: Kapsayıcı Eğitim, Okullar ve Etnisite, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, Cilt / Volume 25 Sayı / Issue 2 (Nisan/2022 – April/2022)
- Deloitte. (2016). The Six Signature Traits of Inclusive Leadership, Thriving in a diverse new world. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>
- Evans, A., Chun, E. (2015). “Department chairs as transformational diversity leaders”, *The Department Chair*, Vol. 25 No. 3, pp. 1-3.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263
- Global Education Monitoring Report (2020). Inclusion And Education: All Means All, UNESCO, Third Edition
- Gül, E. ve Çakıcı, A. B. (2021a). “Kapsayıcı Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama”, 20. Uluslararası İşletmecilik Kongresi, Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 10-13 Haziran 2021
- Gül, E. ve Çakıcı, A. B. (2021b). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve Kapsayıcı Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24 (2), 323-339.
- Hollander, E. (2008). Inclusive Leadership. The Essential Leader-Follower-Relationships. The Pennsylvania State University.



Hollander, E. (2012). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. Abingdon-on-Thames: Routledge.

Khilay, S. (2017). Inclusive leadership-What does this mean in practice?, *Diversity and Inclusion*, <https://medium.com/diversity-inclusion/inclusiveleadership-what-does-this-mean-in-practice-c1faaf22a7e4> .

Koçyiğit, E., Şimşek, H., (2019). Kapsayıcı Eğitim Bağlamında Türkiye’de Ortaöğretim Programlarında Çok kültürlülüğün İzleri, *Kuram ve Uygulamada Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 3 Sayı: 2 2019 S.75-90

Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (2013). *Exploring Leadership: Facilitation and Activity Guide*. San Francisco CA: Jossey-Bass Publishers.

Korkmaz, A. V., van Engen M. L., Knappert, L., Schalk, R., (2022). About the beyond leading uniqueness belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*.

Müceldili, B., Tatar, B., Erdil, O., (2018). Kapsayıcı Liderlik ve Öznel İlişkisel Deneyimin Psikolojik Uygunluğa Etkisi: Bir Model Önerisi, 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım2018 / Isparta

Meacham, J. & Barrett, C. (2003). Commitment to diversity in institutional mission statements. *Diversity Digest*, 7(1–2), pp. 6–9.

O’Leary, j., Graeme, R., Tilly,J. (2015). Building Inclusion: An Evidence-Based Model Of Inclusive leadership. Diversity Council Australia. <http://mams.rmit.edu.au/07u8n6xpd63t.pdf> adresinden 13 Nisan 2022 tarihinde erişilmiştir

Okçu, V., & Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi [MSKU Journal of Education]*, 7(2), 180-192. DOI: 10.21666/muefd.770115

Prime J.& Salib E. R. (2014)., *Inclusive Leadership: The View From Six Countries* Catalyst.

Ratcliff, N. J., Key-Roberts, M., Simmons, M. J., Jiménez-Rodríguez, M., (2018). Inclusive Leadership Survey Item Development, United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences .

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2017). Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes through Belongingness and Being Valued for Uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28, 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. <http://doi.org/10.1080/00131910903404004>

Ryan, J., (1999). Inclusive Leadership for Ethnically Diverse Schools: Initiating and Sustaining Dialogue. The Annual Meeting of the American Educational Research Association (Montreal, Quebec, Canada, April 19-23 1999:29p.)

Şahin, F., (2020). Yükseköğretimde Liderlik, Ed: Baskan, G. Cemaloğlu, N., Yüksek Öğretim üzerine düşünmek, 1. Baskı, Pegem Akademi, (s. 167-182)



Sugiyama, K., Cavanagh, K. V., Esch, C. van, Bilimoria, D., & Brown, C. (2016). Inclusive leadership development drawing from pedagogies of women's and general leadership development programs. *Journal of Management Education*, 40(3), 253–292. <http://doi.org/10.1177/1052562916632553>

Sürücü L., Maslakçı, A., (2021). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22 (2) 2021, 201-215

Stefani, L., Blessinger, P., (2017). Inclusive Leadership In Higher Education International Perspectives And Approaches, Taylor & Francis

Thais, C., (2017). Succeed as an inclusive leader: Winning leadership habits in a diverse World, Create Space Independent Publishing Platform

Thompson, H., & Matkin, G. (2020). The evolution of inclusive leadership studies: A literaturereview. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 15-31. [https://journalofleadershiped.org/jole\\_articles/the-evolution-of-inclusive-leadership-studies-a-literature-review/](https://journalofleadershiped.org/jole_articles/the-evolution-of-inclusive-leadership-studies-a-literature-review/)

UNESCO (2005). Guidelines for inclusion: Ensuring access to education for all. Paris: UNESCO.

Wach, E. (2013). Learning about qualitative document analysis.

World Economic Forum (2015). 21—24 January Davos-Klosters, Switzerland

Wuffli, P. A. (2016). Inclusive Leadership A Framework for the Global Era. Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London, 3-6.

Ye Q., Wang,D., Guo, W.,(2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure, *European Management Journal*, Volume 37, Issue 4, August 2019, Pages 468-480

Yıldırım, E. (2021). Okullarda kapsayıcı liderlik ve danışmanlık: sığınmacı öğrenciler. *Journal of Qualitative Research in Education*, 25, 130-155. doi: 10.14689/enad25.6