

Received-Makale Geliş Tarihi 08.04.2024
Published-Yayınlanma Tarihi 30.06.2024
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 11(108), 1169-1178

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.12603294

Dr. Almula Umay Karamanhoğlu

<https://orcid.org/0000-0001-9810-8535>

Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara / TÜRKİYE

Dr. Hacı Sarı

<https://orcid.org/0000-0003-1114-2808>

Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara / TÜRKİYE

Dr. Cenk Ulus

<https://orcid.org/0009-0000-8958-3801>

Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara / TÜRKİYE

Kapsayıcı Liderlik ve Sürdürülebilirlik Stratejilerinin Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Rolü: Nitel Bir Çalışma

The Role Of Inclusive Leadership And Sustainability Strategies On Employee Commitment: A Qualitative Study

ÖZET

Kapsayıcı liderlik örgüt içerisinde farklı bakış açılarını ele alan ve çalışanların çeşitliliğini takdir ederek kapsayıcı bir ortam yaratmayı amaçlar. Sürdürülebilirlik stratejileri, örgütlerin uzun vadeli başarılarını elde etmede ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan dengeleyici faktörlerin oluşmasında yardımcı olur. Bu anlamda çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulduklarında örgüte karşı kendilerini daha bağlı hissetmelerine yol açabilir. Buradan yola çıkarak bu çalışma ile kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejilerinin çalışan bağlılığı üzerindeki rolü ortaya çıkarılmak istenmiştir. Bu doğrultuda bu araştırma nitel araştırma kapsamında kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiş Ankara'da faaliyet gösteren inşaat makinaları üreticilerinde çalışan 20 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre çalışanların kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejilerine yönelik algıları, bu stratejilerin etkinliği üzerinde aidiyet, çalışan bağlılığının, verimliliğin ve farkındalığın arttırdığı yönündedir. Ayrıca araştırmanın sonucuna göre kapsayıcı liderlik tarzının temel unsurları olarak çeşitlilik, kapsayıcı ortam, gelişime teşvik, adil olma, güven aidiyet duygularını sağlama olduğu çıkan bulgular arasındadır. Bununla birlikte kapsayıcı liderlerin çalışan bağlılığı üzerindeki rolünde değer gösterme, aidiyet, ekip olma ve farklılığa saygı kodları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın sonuçları ile örgüt içerisinde çalışan bağlılığını artırmak için daha etkili stratejiler belirlenmesinde ve daha sürdürülebilir bir ortam yaratılmasında yardımcı olabilir.

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcı Liderlik, Sürdürülebilirlik, Çalışan Bağlılığı

ABSTRACT

Inclusive leadership aims to create an inclusive environment within the organization by considering different perspectives and appreciating the diversity of employees. Sustainability strategies assist organizations in achieving long-term success by balancing economic, social, and environmental factors. Employees may feel more connected to the organization when they contribute to sustainability goals within the organization. Therefore, this research was conducted to uncover the impact of inclusive leadership and sustainability strategies on employee commitment. In line with this objective, the study was conducted through qualitative research with a sample of 20 managers working in construction machinery manufacturing companies in Ankara, selected using the convenience sampling method. The results of the study suggest that employees' perceptions of inclusive leadership and sustainability strategies enhance a sense of belonging, employee commitment, productivity, and awareness. Furthermore, the essential elements of inclusive leadership identified in the study include diversity, creating an inclusive environment, promoting development, and fairness, and fostering trust and belonging. Additionally, the study highlights the importance of recognition, belonging, teamwork, and respect for diversity as codes of inclusive leaders' roles in employee commitment. The findings of this study can assist in identifying more effective strategies to increase employee commitment within organizations and create a more sustainable environment.

Keywords: Inclusive Leadership, Sustainability, Employee Commitment

1. GİRİŞ

Sosyal ve doğal çevrenin önemi toplumlar ve örgütler için son 50 yıldır çarpıcı bir şekilde gelişmiştir (De Lange vd., 2012). Sürdürülebilirlik kavramının örgütler için öneminin artmasından sonra çok sayıda örgüt sürdürülebilirliğin farkına vararak örgütlerin sosyal ve çevresel hedeflerine odaklanmaktadır (Hoffman 1999). Bu anlamda sürdürülebilirlik kavramı ekonomik, çevresel ve sosyal konuları gelecek nesillere fayda sağlayacak şekilde dengeli, bütünsel ve uzun vadeli şekillerde ele alan bir iş yaklaşımı olarak ortaya çıkmaktadır (Elkington, 1998). Örgütsel bağlamda sürdürülebilirlik kavramı örgütleri neden ve daha iyi nasıl sürdürülebilir uygulamaları benimsemeleri konusunda hayata geçirmeye yöneltmektedir (De Lange vd., 2012).

Sürdürülebilirlik örgütlerde çeşitliliği kucaklayan ve kapsayıcı bir kültür oluşturmak rekabet avantajı elde etmede ve başarılı olmada kritik bir öneme sahiptir. Bu kapsayıcı kültürün gelişiminde, liderlerin yeteneklerinden ve deneyimlerinden yararlanmak, çeşitliliği en iyi şekilde değere dönüştürmekte ve rekabet gücünü artırmakta etkilidir. Liderlerin, eylemlerini gerçekleştirirken çeşitliliği kullanmayı ve kapsayıcılığı teşvik ederek adımlarını atmalarında yardımcı olmaktadır (Kuknor ve Bhattacharya, 2022). Bu bağlamda, kapsayıcı liderler, takipçilerin çeşitliliğine değer veren, çeşitli görüşlere saygı gösteren, takım ruhunu teşvik eden ve katkılarını cesaretlendiren, kendi farkındalığı gelişmiş ve bütünsel bir liderlik yaklaşımını benimserler. Kapsayıcı liderlik, örgüt içerisinde çeşitliliği teşvik ederek kapsayıcı bir ortam hazırlar (Ashikali vd., 2021). Çalışanların içsel motivasyonunu artırarak kendi yeteneklerini adil bir şekilde sergilemelerine yardımcı olur (Javed vd., 2019).

Bu liderler, sürdürülebilirlik stratejileri, örgüt içerisinde çeşitliliği ve katılımı teşvik eden liderlik yaklaşımlarını sürdürülebilirlik hedefleriyle entegre etmeyi amaçlar. Bu bağlamda örgütün sürdürülebilir hedeflerine katkı sağlayan, değişime ayak uyduran çevresindeki insanlarla birlikte bir vizyon oluşturabilen ve farklılıkları yönetebilen liderler olarak kapsayıcı bir örgüt kültürünün oluşmasında kilit rol oynadığı düşünülebilir. Kapsayıcı liderlerin benimsediği eylem ve faaliyetler çalışanların kendilerini güvende, desteklenmiş ve değer görmüş hissettiği bir ortamın oluşturulmasına yardımcı olur (Ye vd., 2019). Bu anlamda, kapsayıcı ortamın ve sürdürülebilir stratejilerinin uygulanması çalışan bağlılığının artmasında önemli düşünülebilir. Kapsayıcı liderler olumlu bir çalışma ortamını teşvik eder (Hollander, 2012). Bu liderlik tarzı, çalışanların eşitlik deneyimini etkilemede ve katılım algısını oluşturmada gerekli olan faaliyetleri yönlendirdiği düşünülebilir (Chrobot-Mason vd., 2016). Buradan yola çıkarak bu araştırma ile kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejilerinin çalışan bağlılığı üzerindeki rolü ortaya çıkarılmak istenmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çalışan Bağlılığı

Çalışan bağlılığı bireyin bir örgüte karşı deneyimlediği ve aynı zamanda örgütün özelliklerinin ve bakış açılarının ne ölçüde benimseyebildiği ve bunlara uyum sağlayabilmesi ile ortaya çıkan psikolojik bir bağlılık türünü ifade eder (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bireyin işe katılımı, tatmini ve heyecanı olarak ifade edilebilir (Harter ve Agrawal, 2009). Çalışan bağlılığı yazında işin öneminin farkında olan ve performansını örgütün yararına geliştirmek için gerekli olan iş birliklerini meslektaşlarıyla kurmaya hazır olan birisi olarak da ifade edilebilir (Bevan vd., 1997).

Çalışan bağlılığı, örgüt içerisinde temel bir performans belirleyicisi ve sürdürülebilir bir başarı için kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlılık, örgüt içindeki temel performans göstergelerinden ve sürdürülebilir bir başarı yaratmada çalışanların işlerine karşı tutumlarını belirleyicisi olabilir. Yazında çalışan bağlılığı çeşitli şekilde ele alınmaktadır. Kanter (1968)'e göre bağlılık çalışanın duygusal olarak varlığı ile gruba bağlanması olarak ifade edilirken, Porter vd. (1974) bireyin örgüt ile bütünleşmesi ve örgüte katılım gücü şeklinde ifade etmektedir. Bu anlamda bağlılık kişinin örgüt içerisindeki kimliğinin ve bağlılığının bütünleşik bir kuvveti olarak ele alınabilir (Leong vd., 1996).

2.2. Sürdürülebilirlik Stratejileri

Örgütler için sürdürülebilirlik stratejileri, uzun vadeli başarı ve direnç sağlamak amacıyla çevresel, sosyal ve ekonomik etkileri dengelemede önemli bir role sahiptir. Sürdürülebilirlik stratejileri, örgütsel performansı ve düzenlemelere uyum sağlarken aynı zamanda çevresel korumaya yönelik gönüllü eylemleri desteklemede belirleyicidir (Sharma, 2000). Bu stratejilerin etkili bir şekilde belirlenmesi hem kaynakların kullanımı konusunda hem de topluma ve çevreye olan sorumlulukların yerine getirilmesinde gereksinimleri karşılayabilir. Bu anlamda sürdürülebilirlik örgüt için önemi giderek artan bir değer olarak düşünülebilir.

Kiewiet ve Vos (2007) çalışmalarında, sürdürülebilir iş uygulamalarının örgütler için bir zorunluluk haline geldiğini vurgulamıştır. Çünkü örgütlerin artık kâr amacı gütmekten öte çevresel ve toplumsal etkilerinin de göz önünde bulundurulmasının ve giderek daha fazla kabul görmesi gerektiği belirtmiştir.

Sürdürülebilirlik kavramı örgütleri nesiller arası eşitliği korumada gerekli olan ortamı yaratması gerektiğini ifade eder (Bansal ve DesJardine, 2014). Bu anlamda örgütler, sürdürülebilirlik ilkelerini iş stratejilerine entegre ederek hem çevresel hem de toplumsal etkileri azaltabilirken aynı zamanda performansı da artırabilme potansiyelinde olabilir. Örgüt içerisinde sürdürülebilirlik *ekonomik, çevresel ve sosyal* boyutları içermektedir. *Çevresel sürdürülebilirlik* doğal kaynakların korunmasına bağlı olarak çeşitliliğin sürdürülmesine odaklanırken, *ekonomik sürdürülebilirlik* kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak ekonomik gelişimi ve büyümeyi desteklemektedir. *Sosyal sürdürülebilirlik* kavramı temelinde insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik ekosistemin dengeli ilkeleri çerçevesinde gerçekleşmektedir (Morelli, 2011). Sürdürülebilirlik kavramının yazında dört ilke çerçevesinde şekillenmektedir. Odağında insan ve doğa olması, uzun vadeli stratejiler geliştirerek, adalet temelinde insan ve doğa ilişkisini sağlayarak, doğal kaynakların insan yapımı alternatifini ile ekonomik olarak sürdürmeye odaklanmaktadır (Baumgartner ve Quass, 2010). Sosyal sürdürülebilirlik kavramı toplumun refahı, adaleti, düzeni, yaşam kalitesini artırmaya yönelik prensipleri içermektedir. Bu üç boyutun ele alınış şekli örgütün uzun vadede bakış açısını ve planını desteklemede ve aynı zamanda çevresel, ekonomik ve sosyal etkileşimler arasında bir denge kurmada yardımcı olabilir. Sürdürülebilirlik sistemlerin karmaşıklığı ve sürdürülebilirliklerine zarar verebilecek eşitsizlikleri ortadan kaldırmaya yardımcı olmada önemli olduğu düşünülebilir (Bansal ve DesJardine, 2014).

2.3. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderlik, başkalarının desteğini takdir eden ve eylemlerini bu perspektife uygun şekilde gerçekleştiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Nembhard ve Edmondson, 2006). Kapsayıcı liderlik, diğer liderlik türlerinden farklı olarak, davranışlarını ve tutumlarını çevresine uygun bir şekilde uygulayan ve iletişime açık bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzı, bireylerin ve toplumun vizyon geliştirmesine yardımcı olurken, sorumluluk ve saygıyı vurgulayan özelliklerle ilişkilendirilir. Kapsayıcı liderlik, çalışanlarla aktif iletişim kurma, onların beklentilerine yanıt verme ve destek sağlama gibi özellikleri temel alır (Hollander, 2009). Bu çerçevede, lider, çalışanlarıyla güçlü bir iletişim kurarak onların yenilikçi risk almasını teşvik eder (Carmeli vd., 2009). Aynı zamanda, çalışanların fikirlerine ve görüşlerine değer verir ve çeşitliliği ve kültürü önemser (Javed vd., 2019). Dolayısıyla, kapsayıcı liderlik, çalışanlarla açık iletişim kurma, onların beklentilerine ve durumlarına ilgi gösterme ve yardımcı olma isteği gibi özellikleri bünyesinde barındırır (Hollander, 2009).

2.4. Kapsayıcı Liderlik, Sürdürülebilirlik Stratejileri ve Çalışan Bağlılığı Etkileşimi

Örgütte çeşitliliğe sahip bir işgücüne sahip olmak örgütsel faaliyetlere daha fazla katkıda bulunabileceği bakımından önemlidir (Blake, 2015). Çeşitlilik ve kapsayıcı bir ortam örgütün faaliyetlerinin etkili bir şekilde yönetilmesinde kritik bir faktör olarak düşünülebilir (Roberson, 2006). Örgütlerin sürdürülebilirlik stratejilerinin etkili bir şekilde gerçekleşmesi belirli liderlik becerileri ile mümkündür. Bu anlamda, kapsayıcı liderlik, örgütlerin uzun vadeli başarılarını sağlamada kritik bir rol oynamaktadır. Kapsayıcı liderlik çalışanların örgüte katkı sağlamaları için gerekli olan iletişimi sağlayan (Javed vd., 2018), ilham veren (Ferdman, 2020) ve teşvik edici bir ortam sağlayan bir liderlik türüdür (Nembhard ve Edmondson, 2006). Bu liderlik türünün örgütün sürdürülebilirlik stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasını teşvik etmede ve çalışan bağlılığını arttırmada önemli bir görevi vardır. Çünkü kapsayıcı liderlik, çalışanların örgüte karşı bağlılık oluşturmaya, iş birliği yapmasına ve takım ruhu oluşturmaya olanak sağlayan bir ortamı sağlar. Çalışanların liderleriyle olan iletişim türü sürdürülebilirliğin artmasında önemlidir (Shah vd., 2022). Liderlik tarzları, çalışanların işlerine olan bağlılığını önemli ölçüde etkileyebilir (Bakker vd., 2011).

Örgütsel bağlamda kapsayıcılık, liderlerin ve üyelerin çeşitli farklılıklara katkıda bulunarak, aidiyet duygusu kazanmalarını sağlayan ve herkesin bireysel benzersizliğine saygı gösteren bir ortamdır (Ferdman, 2014). Kapsayıcı liderler, farklılıkların önemini vurgulayarak kapsayıcı bir ortamın yaratılmasında kilit bir rol oynarlar ve ekip üyelerinin farklı niteliklerini etkin bir şekilde iş uygulamalarında ve karar alma süreçlerinde kullanmalarını teşvik ederler (Ashikali vd., 2021). Kapsayıcı liderlik, örgütün sadece kısa vadeli kazançlarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli başarısına da katkı sağlar. Kapsayıcı liderler çalışanlara şeffaf ve adil davranır, çalışanlara karşı olumlu tutum sergiler ve örgütsel faydalardan eşit pay alır (Shah vd., 2022:3).

Lider-üye etkileşimi, astların davranışlarını etkileyerek bir değişim ilişkisi içinde bulunmalarına dayanan temel bir ilkeye dayanır (Liden ve Maslyn, 1998; Cogliser ve Schriesheim, 2000). Bu teorenin merkezi bir özelliği, bir lider ile bir çalışma biriminin, ekibin, departmanın veya organizasyonun çeşitli üyeleri arasındaki çalışma ilişkisine odaklanmasıdır (Van Breukelen vd., 2006:295). Bu teoriye göre, liderler tüm astlarla aynı kalitede bir etkileşim içinde olmazlar ve bu etkileşimlerine bağlı olarak değiş tokuş geliştirirler (Graen vd., 1982; Liden ve Graen, 1980). Değişim ilişkileri zamanla kademeli olarak gelişir ve liderin ve astların davranışlarıyla pekiştirilir (Yukl vd., 2009:289). Bu anlamda lider-üye etkileşimine göre, davranışlar ve kişisel özellikler etkileşimin yönünü belirleyebilir. Astların örgüt içindeki sorumlulukları ve görev rollerini yerine getirme derecesi, etkileşim kalitesini belirlerken, kişisel faktörler de önemli bir etkidir. Bu bağlamda, üyelerin etkileşim sürecindeki uyumu, sosyal ilişkileri ve becerileri, etkileşimin kalitesini belirleyen önemli unsurlardan biri olarak düşünülebilir. Etkileşimin kalitesi sözleşmelerin de ötesine geçerek karşılıklı olarak güven, saygı ve etki ile karakterize edilir (Dansereau vd., 1975). Üyelerinin fikirlerine değer veren, onlara fayda sağlayan ve saygı gösteren liderler, diğer liderlik türlerine göre üyelere daha kaliteli ve kapsayıcı bir ortam sunabilirler. Kapsayıcı liderlik çalışanların aidiyet duygularını ve yeteneklerini destekleyen bir lider türü olarak kendini göstermektedir (Guo vd., 2023). Bu bağlamda, kapsayıcı liderler, örgüt ortamında kapsayıcı bir kültürü teşvik ederek üyelerin performanslarını artırabilir ve örgütün sürdürülebilir hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir rol oynarlar. Kapsayıcılık, çeşitlilikle etkili bir şekilde çalışmak için küresel bir strateji olarak ortaya çıkmaktadır (Ferdman, 2014). Buna bağlı olarak, lider-üye etkileşiminin artmasıyla, örgüt içinde kapsayıcı bir iklimin gelişmesine yardımcı olabilir ve örgütsel dinamiklerin ortaya çıkmasında kilit bir rol oynadığı düşünülebilir. Lider üye etkileşimi kuramı temeline göre ikili ilişki kalitesinin rol içi performans, vatandaşlık davranışları, genel iş tatmini gibi çok çeşitli örgütsel sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Ilies vd., 2007). Bu da liderler ve astları arasındaki karşılıklı bağ ve güven kurduklarında bağlılıklarının artmasına neden olur (Yasin vd., 2023). Buradan yola çıkarak bu araştırmanın araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

S1. Kapsayıcı liderlik tarzının temel unsurları nelerdir ve bu unsurların çalışan bağlılığı üzerindeki rolü nedir?

S2. Kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejileri arasında nasıl bir etkileşim vardır ve bu etkileşimin çalışan bağlılığı üzerindeki rolü nedir?

S3. Çalışanların kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejilerine yönelik algıları bu stratejilerin etkinliği üzerinde nasıl bir rol oynar?

3. YÖNTEM

Bu araştırma kapsamında tercih edilen araştırma deseni *fenomonolojidir*. Fenomonoloji bireyin deneyimlerine odaklanarak ayrıntılı bir şekilde araştırmayı amaçlar ve bununla ilgili gerekli altyapıyı hazırlamada yardımcı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırmada yöneticilerin belirli konularla ilgili deneyimleri ve sorunlara olan algısını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Böylelikle katılımcıların öznel deneyimlerini ve yorumlarını derinlemesine incelenmesiyle bu olguların anlaşılması sağlanmak istenmektedir (Creswell, 2013; Merriam, 2009). Araştırmanın evreni Ankara'da faaliyet gösteren inşaat makineleri üreticilerdir. Örnekleme ise kolayda örnekleme ile belirlenen üreticilerde çalışan 20 lider/yöneticidir. Araştırmanın veri toplama tekniği mülakattır. Mülakat formu iki temel kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik bilgiler yer alırken ikinci kısımda kapsayıcı liderlik, sürdürülebilirlik ve çalışan bağlılığı ile ilgili sorular yer almaktadır. Araştırmada veriler Ocak, Şubat ve Mart aylarında yüz yüze mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Görüşmeler her biri katılımcı ile yaklaşık olarak 30 dk süre içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veriler içerik analizi ile analiz edilmiş ve QDA Miner 6 programı kullanılmıştır. Bir araştırma yöntemi olarak içerik analizi, olguları tanımlamanın ve ölçmenin sistematik ve nesnel bir yoludur (Krippendorff 1980:37). Ayrıca, hem niteliksel hem de niceliksel verilerle tümevarımsal ya da tümdengelimli olarak kullanılabilen bir yöntemdir (Elo ve Kyngäs, 2008:107). İçerik analizi verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve bulguların yorumlanması olarak dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

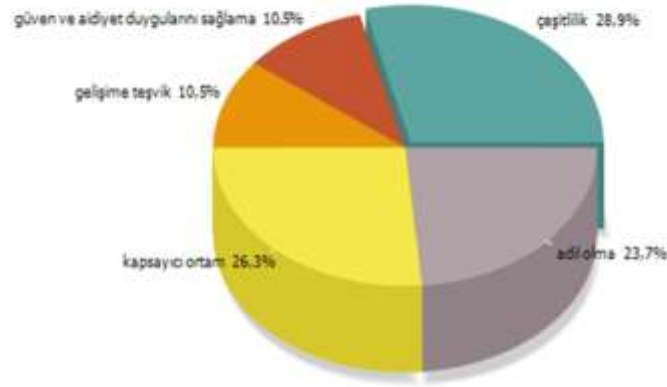
Araştırmanın güvenilirlik ve geçerlilik süreci hassas bir şekilde ele alınıp yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği konuya hakim olan uzmanlardan alınan görüşlere dayanarak değerlendirme sürecine geçilmiştir. Araştırmanın güvenilirliği ile ilgili kodlama prosedürleri kullanılarak, kodlama seçeneklerini gözden geçirmek için toplantılar düzenlenmiştir (Morse, 2015). İç geçerlik ve dış geçerlik

değerlendirmeleri sırasında, temaların ve kodların belirlenmesinde yazın taraması önemli bir adım olmuştur. Araştırmanın soruları, literatürdeki kilit sözcüklerle uyumlu bir şekilde oluşturulmuş ve bu çerçevede araştırmanın temelini güçlendirmiştir. Bu doğrultuda, oluşturulan kodlar ve temalar, yazınla tutarlılık göstererek araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliğini artırmıştır. Araştırma sonuçları, uzman görüşlerine dayalı olarak e-posta yoluyla iletilmiş ve alınan geri bildirimler doğrultusunda teyit edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Kapsayıcı Liderlik

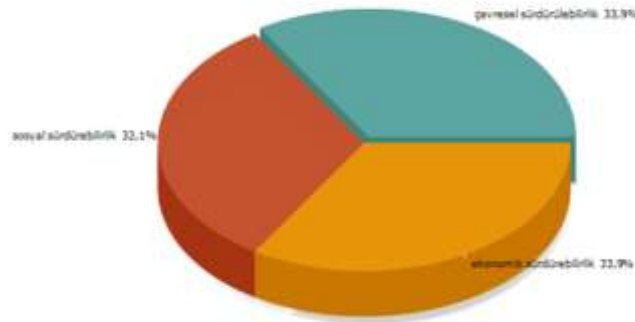
Aşağıdaki Şekil 1’de kapsayıcı liderlik davranışlarıyla ilgili araştırmanın bulguları yer almaktadır. Araştırmanın sonucuna göre katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan kodlar %28,9 çeşitlilik, %26,3 kapsayıcı ortam, %23,7 adil olma, %10,5 gelişime teşvik ve güven ve aidiyet duygularını sağlama gelmektedir.



Şekil 1. Kapsayıcı Liderlik

4.2. Sürdürülebilirlik Stratejileri

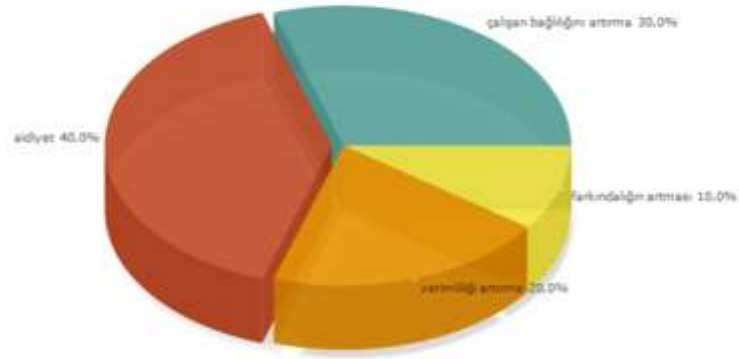
Aşağıdaki Şekil 2’de katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan kodlar yer almaktadır. Araştırmanın sonucuna göre %33,9’luk bir dağılımla çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik yer alırken %32,1’lik bir dağılım ile sosyal sürdürülebilirlik yer almaktadır.



Şekil 2. Sürdürülebilirlik Stratejileri

4.3. Kapsayıcı Liderlik ve Sürdürülebilirlik Stratejileri

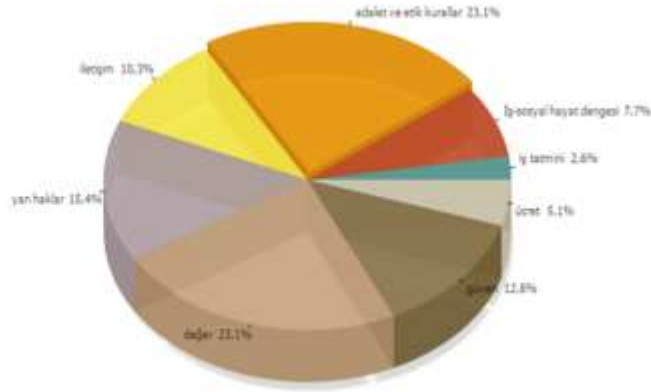
Aşağıdaki Şekil 3’te Kapsayıcı Liderlik ve Sürdürülebilirlik ilişkisini gösteren kodların dağılımı yer almaktadır. Araştırmanın sonucuna göre en çok dağılımı alan kod %40’lık bir dağılımla aidiyet, %30 çalışan bağlılığını artırma, %20’lik bir dağılımla verimliliği artırma yer alırken %10’luk bir dağılım ile farkındalığın artması gelmektedir.



Şekil 3. Kapsayıcı Liderlik ve Sürdürülebilirlik

4.4. Çalışan Bağlılığı

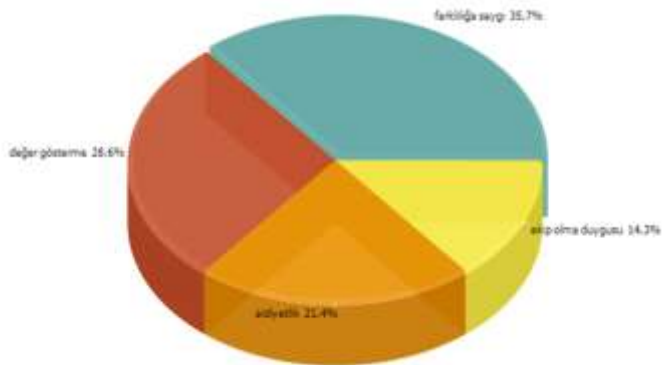
Aşağıdaki Şekil 4'te katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan kodlar yer almaktadır. Araştırmanın sonucuna göre %23,1'lik dağılımla değer, adalet ve etik kurallar yer alırken, %15,4 yan haklar, %12,8 güven, %7,7 iş-sosyal hayat dengesi, %10,3 iletişim, %5,1 ücret ve son olarak %2,6'lık dağılım iş tatminini oluşturmaktadır.



Şekil 4. Çalışan Bağlılığı

4.5. Kapsayıcı Liderlik ve Çalışan Bağlılığı Etkileşimi

Aşağıdaki Şekil 5'te katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan kodlar yer almaktadır. Araştırmanın sonucuna göre en çok dağılımı %35,7'lik bir dağılımla farklılığa saygı gelmektedir. %28,6 değer gösterme, %21,4 aidiyetlik ve %14,3'lük dağılımla ekip olma duygusu gelmektedir.



Şekil 5. Kapsayıcı Liderlik ve Çalışan Bağlılığı

5. SONUÇ

Örgüt içerisinde çalışan bağlılığı, örgütün başarısını ve rekabet gücünü etkileyen kritik bir faktördür. Liderlerin gerekli olan kapsayıcı ortamı yaratması ve çeşitliliği etkin bir biçimde yönetmesi ve bunu sürdürülebilir bir değere dönüştürmesi değişen iş koşullarına ve rekabet koşullarında öne çıkmak için kriter bir öneme sahiptir. Ancak, bu çeşitliliği ve rekabeti yönetirken çalışanların hem üretken hem de mutlu olmasını sağlamak belirli liderlik özellikleri ile mümkün olabilir. Buradan yola çıkarak, bu çalışma ile kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejilerinin çalışan bağlılığı üzerindeki rolü açığa çıkarılmak istenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre bu iki faktörün çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirmede önemli rol oynadığını göstermektedir. Yapılan çalışmalar kapsayıcı liderliğin işten ayrılma niyetini azalttığını destekleyici niteliktedir (Yasin vd., 2023). Ayrıca, bu liderler çalışanları karar alma süreçlerine dahil ederek onlarla güçlü iletişim kurarlar (Al-Atwi ve Al-Hassani, 2021). Bu anlamda çalışanların aidiyet duygularının artmasına neden olur (Randel vd., 2018).

Çalışmanın sonucuna göre, çalışanların kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejilerine yönelik algıları, bu stratejilerin etkinliği üzerinde aidiyet, çalışan bağlılığının, verimliliğin ve farkındalığın arttırdığı yönündedir. Ayrıca araştırmanın bir başka bulgusu kapsayıcı liderlik tarzının temel unsurları olarak çeşitlilik, kapsayıcı ortam, gelişime teşvik, adil olma, güven aidiyet duygularını sağlama olduğunu göstermektedir. Bu anlamda, kapsayıcı liderler açık, kolay erişilebilir ve ekipleriyle etkileşime açık kişilerdir (Yasin vd., 2023:4). Kapsayıcı lider, herkesin refahı için seçmenleri etkiler ve güçlendirirken, bireyleri veya belirli grupları olumsuz etkilemeden hareket eder (Echols, 2009). Araştırmanın kapsayıcı liderlerin çalışan bağlılığı üzerindeki rolüne ilişkin bulgularında değer gösterme, aidiyet, ekip olma ve farklılığa saygı kodları ortaya çıkmıştır. Bu anlamda bu liderlerin çalışanların görüşlerini önemseyen ve onları takdir ederek, saygı ve hoşgörü ile hareket etmesi belirli özelliklerinden sayılmaktadır (Choi vd., 2015). Kapsayıcı liderler, çeşitliliği değerlendiren, herkesin bireysel katkısını teşvik eden ve memnuniyetle karşılayan, karar alma ve gerçeklik şekillendirme süreçlerine tam katılımı teşvik eden bir liderlik yaklaşımını hayata geçirdiği düşünülebilir (Bortini vd., 2018).

Çalışmanın sonuçları, kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejilerinin bir arada kullanılmasının, çalışanların duygusal bağlılığını artırmada daha etkili olduğunu destekleyici olduğu yönündedir. Bu anlamda araştırmanın bulguları, kapsayıcı liderlik tarzının temel unsurlarının çeşitlilik, kapsayıcı ortam, gelişime teşvik, adil olma ve güven aidiyet duygularını sağlama olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlamda, kapsayıcı liderlik, çeşitlilik barındıran ekiplerde kapsayıcılığı desteklemek için önemli olduğu düşüncesi destekleyici niteliktedir (Ashikali vd., 2021). Kapsayıcı liderlerin çalışan bağlılığı üzerindeki rolünde ise değer gösterme, aidiyet, ekip olma ve farklılığa saygı kodları belirgin bir şekilde ön plana çıkmıştır. Çalışmalarını karar alma süreçlerine dahil ederek çeşitli iş değerlerini yönetmelerine ve bununla ilgili süreçlere dahil ederek katkı sağladıkları düşünülmektedir (Shuck ve Herd, 2012: Carmeli vd., 2010).

Araştırmada katılımcıların sadece yönetici ve Ankara ili ile kısıtlanması sonuçların genelleştirilebilirliği açısından sınırladığını gösterebilir. Gelecekte yapılacak araştırmalar için bu bulguların örgütlerde insan kaynakları politikaları ve uygulamaları üzerinde ışık tutacağı düşünülebilir. Bununla birlikte, kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejilerin birlikte ele alınması, örgütlerin sürdürülebilir bir başarı ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabileceğini gösterebilir.

KAYNAKÇA

- Al-Atwi, A.A. and Al-Hassani, K.K. (2021). Inclusive leadership: scale validation and potential consequences. *Leadership and Organization Development Journal*, 42 (8), 1222-1240.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Baumgartner, S. ve Quass, M. (2010). What is sustainability economics. *Ecological Economics*. 69(3), s. 445-450.

- Bevan, S., Barber, L., & Robinson, D. (1997). *Keeping the best a practical guide to retaining key employees*. Grantham Book Services.
- Blake, T.H. (2015). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Bortini, P., Paci, A., Rise, A., & Rojnik, I. (2018). *Inclusive leadership: Theoretical framework*.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. and 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. and Park, B.I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43 (6), 931-943.
- Cogliser CC, Schriesheim CA. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *J. Organ. Behav.* 21, 487–511.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Chrobot-Mason, D., Gerbasi, A. and Cullen-Lester, K.L. (2016). Predicting leadership relationships: the importance of collective identity. *The Leadership Quarterly*, 27 (2), 298-311.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- De Lange, D. E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining sustainability in organizations. *Journal of Business Ethics*, 110, 151-156.
- Echols, S. (2009). Transformational/servant leadership: A potential synergism for an inclusive leadership style. *Journal of Religious Leadership*, 8(2), 85-116.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Ferdman, B. M. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations. *Diversity at work: The Practice of Inclusion*, 3–54.
- Ferdman, B. M. (2020). *Inclusive leadership: The fulcrum of inclusion*. Inclusive Leadership içinde (ss. 3-24). Routledge.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Guo, Y., Jin, J., & Yim, S. H. (2023). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Job Crafting. *Administrative Sciences*, 13(1), 4.
- Agrawal, S., & Harter, J. K. (2009). *Employee Engagement Influences Involvement in Wellness Programs*. Omaha, NE: Gallup.
- Hollander E.P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York, America: Taylor Francis Group.
- Hollander, E.P. (2012). *Inclusive Leadership: the Essential Leader-Follower Relationship*. Routledge, New York.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.

- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007) Leader–member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., ul Haque, A., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571.
- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: Examination of LMX perspective in small, capitalized textile firms. *The Journal of Psychology*, 152(8), 594-612.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499-517.
- Kiewiet, D. J., & Vos, J. F. (2007). Organisational sustainability: A case for formulating a tailor-made definition. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 9(01), 1-18.
- Krippendorff K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage Publications, Newbury Park.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797.
- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human relations*, 49(10), 1345-1363.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23 (3), 451-465.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.
- Morelli, J., (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 2.
- Morse, J. M. (2015). Critical Analysis of Strategies for Determining Rigor in Qualitative Inquiry. *Qualitative Health Research*, 25(9), 1212–1222.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- 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.
- Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*, 31 (2), 212-236.
- Shah, H. J., Ou, J. P., Attiq, S., Umer, M., & Wong, W. K. (2022). Does inclusive leadership improve the sustainability of employee relations? Test of justice theory and employee perceived insider status. *Sustainability*, 14(21), 14257.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681-697.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156–181.

- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership, 2*(3), 295-316.
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision, 61*(3), 589-609.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal, 37*(4), 468–480.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel araştırma Yöntemler*. SeçkinYayınevi, Genişletilmiş 10. Baskı
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology, 24*(4), 289–299.