

รูปแบบผู้นำที่ครอบคลุมในโลกที่มีความหลากหลาย

Inclusive Leadership Models in a Diverse World

ณธิดา วงษ์พุ่มม่วง¹,

ปิยะมาศ สือสวัสดิ์วิชย์² และ วิไลลักษณ์ เสรีตระกูล³

มหาวิทยาลัยรามคำแหง^{1,2}, มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี³

Natida Wongphummuang¹,

Piyamas Suesawadwanit² and Wilailuk Sereetrakul³

Ramkhamhaeng University^{1,2}, Bangkokthonburi University³, Thailand

Corresponding Author, E-mail: natidawong395@gmail.com

บทคัดย่อ

ในโลกปัจจุบันที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม เพศ อายุ และความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การพัฒนารูปแบบผู้นำแบบครอบคลุมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนาโมเดลผู้นำแบบครอบคลุมที่เหมาะสมกับบริบทของความหลากหลายในปัจจุบัน โดยการสำรวจข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้นำแบบครอบคลุมที่มีประสิทธิภาพต้องมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความเปิดกว้างทางความคิด ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ และทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม นอกจากนี้ ยังพบว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ โมเดลที่พัฒนาขึ้นนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำและปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม เพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: ผู้นำแบบครอบคลุม; โลกที่มีความหลากหลาย; รูปแบบผู้นำแบบครอบคลุม

Abstract

In today's rapidly diversifying world in terms of race, culture, gender, age, and abilities, developing inclusive leadership models has become crucial for organizational success. This research aims to study and develop an inclusive leadership model suitable for the current diverse context. Using literature review and in-depth interviews with successful organizational leaders, the study reveals that effective inclusive leaders must possess key characteristics such as open-mindedness, ability to build trust, and cross-cultural communication skills. Furthermore, creating an organizational culture that promotes diversity and inclusion is identified as a critical success factor. The developed model can be applied to

* วันที่รับบทความ : 30 มิถุนายน 2567; วันที่แก้ไขบทความ 31 กรกฎาคม 2567; วันที่ตอบรับบทความ : 1 สิงหาคม 2567

Received: June 30 2024; Revised: July 31 2024; Accepted: August 1 2024

leadership development and organizational efficiency improvement in the age of diversity, leading to enhanced innovation, increased employee satisfaction, and long-term competitive advantage for organizations.

Keywords: Inclusive Leadership; Diverse World; Inclusive Leadership Models

บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความหลากหลายมากขึ้น องค์กรต่างๆ กำลังเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำงานและความคาดหวังของพนักงาน ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวและทบทวนแนวทางการบริหารใหม่ (Boutwell & Williams, 2022) ในบริบทนี้ แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) ได้รับความสนใจอย่างมากในฐานะเครื่องมือสำคัญในการจัดการกับความหลากหลายและสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน ความหลากหลายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม เพศ อายุ หรือความสามารถ ไม่ใช่เพียงความท้าทาย แต่ยังเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Ashikali et al., 2021)

อย่างไรก็ตาม การจะใช้ประโยชน์จากความหลากหลายนี้ได้อย่างเต็มที่ จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร คำถามสำคัญที่เกิดขึ้นคือ อะไรคือคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำแบบครอบคลุมในยุคปัจจุบัน และองค์กรจะสามารถพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำแบบนี้ได้อย่างไร บทความนี้มุ่งตอบคำถามเหล่านี้โดยการวิเคราะห์แนวคิดและโมเดลของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม รวมถึงการศึกษารณีตัวอย่างจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติ

ความสำคัญของการศึกษานี้ไม่เพียงแต่อยู่ที่การเสนอแนวทางในการพัฒนาผู้นำ แต่ยังรวมถึงการชี้ให้เห็นถึงผลกระทบเชิงบวกของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ในยุคที่ความหลากหลายกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ของสังคมและธุรกิจ การเข้าใจและนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติจะเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

การให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลาย

ความหลากหลาย (Diversity) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกธุรกิจปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการบริหารองค์กรและการพัฒนาภาวะผู้นำ ความหลากหลายไม่เพียงแต่หมายถึงความแตกต่างทางกายภาพหรือประชากรศาสตร์ แต่ยังรวมถึงความแตกต่างในด้านความคิด ประสบการณ์ และมุมมองต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. มิติของความหลากหลาย

1.1 ความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม การทำงานร่วมกันของบุคคลจากพื้นหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันสามารถนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่ก็อาจนำมาซึ่งความท้าทายในการสื่อสารและการจัดการความขัดแย้ง (Mor Barak, 2014)

1.2 ความหลากหลายทางเพศ การส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศในองค์กรไม่เพียงแต่เป็นการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม แต่ยังช่วยเพิ่มมุมมองที่หลากหลายในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Northouse, 2018)

1.3 ความหลากหลายทางอายุ การผสมผสานระหว่างประสบการณ์ของคนรุ่นเก่าและความคิดสร้างสรรค์ของคนรุ่นใหม่สามารถนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018)

1.4 ความหลากหลายทางความสามารถ การยอมรับและสนับสนุนบุคคลที่มีความสามารถที่แตกต่างกันช่วยเพิ่มศักยภาพโดยรวมขององค์กรและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Gotsis & Grimani, 2018)

2. ความสำคัญของความหลากหลายต่อองค์กร

2.1 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่มีความหลากหลายมักมีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อตลาดที่หลากหลายได้ดีกว่า

2.2 การส่งเสริมนวัตกรรม การมีมุมมองที่หลากหลายช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ

2.3 การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน สภาพแวดล้อมที่ยอมรับความหลากหลายช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันและประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น (Catalyst, 2020)

3. ความท้าทายในการจัดการความหลากหลาย

3.1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดและความขัดแย้ง

3.2 การจัดการอคติและการเลือกปฏิบัติ องค์กรต้องพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความเท่าเทียมและต่อต้านการเลือกปฏิบัติในทุกรูปแบบ

3.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบคลุม การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานทุกระดับเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความหลากหลายเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความพยายาม

คณะผู้เขียนสรุปได้ว่า การเข้าใจและยอมรับความหลากหลายเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีความสามารถบริหารจัดการทีมที่มีความหลากหลาย สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและเท่าเทียม และใช้ประโยชน์จากความแตกต่างเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร

การนำเสนอแนวคิดการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม

ในยุคที่ความหลากหลายกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ของสังคมและองค์กร แนวคิดการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) ได้รับความสนใจอย่างมากในวงการบริหารและการพัฒนาองค์กร แนวคิดนี้ไม่เพียงแต่นำมาซึ่งการยอมรับความแตกต่าง แต่ยังมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่

1. นิยามและความสำคัญของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม

การเป็นผู้นำแบบครอบคลุม หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทุกคนรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และมีส่วนร่วม โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางเชื้อชาติ เพศ อายุ หรือความสามารถ (Gotsis & Grimani, 2018) ความสำคัญของแนวคิดนี้เพิ่มขึ้นในบริบทของโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความหลากหลายมากขึ้น

2. คุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบครอบคลุม

- 2.1 ความเปิดกว้างทางความคิด ยอมรับและเห็นคุณค่าของมุมมองที่หลากหลาย
- 2.2 ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารอย่างชัดเจนและเปิดเผย สร้างความไว้วางใจ
- 2.3 ความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจ ส่งเสริมให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น
- 2.4 การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถของทุกคนในทีม
- 2.5 การเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงออกถึงการยอมรับความหลากหลายและการปฏิบัติที่เท่าเทียม

3. ผลกระทบของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมต่อองค์กร

3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทีมที่มีความหลากหลายและรู้สึกมีส่วนร่วมมักจะมีประสิทธิภาพสูงกว่า (Shore et al., 2018)

3.2 การส่งเสริมนวัตกรรม การเปิดรับความคิดที่หลากหลายนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ (Nishii, 2013)

3.3 การเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน พนักงานที่รู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น (Randel et al., 2018)

3.4 การปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมการยอมรับความหลากหลายมักได้รับการยอมรับจากสังคมมากขึ้น (Hollander, 2009)

4. ความท้าทายในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

4.1 การจัดการกับอคติที่ไม่รู้ตัว ผู้นำต้องตระหนักและจัดการกับอคติของตนเองและของทีม

4.2 การสร้างสมดุลระหว่างความหลากหลายและความเป็นหนึ่งเดียวกันของทีม

4.3 การพัฒนาทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

4.4 การสร้างระบบและกระบวนการที่ส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม

5. กลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

5.1 การฝึกอบรมและการพัฒนาความตระหนักรู้เกี่ยวกับความหลากหลาย

5.2 การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรม

5.3 การพัฒนาระบบการประเมินผลที่คำนึงถึงการส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วม

5.4 การสร้างเครือข่ายและชุมชนของผู้นำที่มุ่งเน้นการครอบคลุม

คณะผู้เขียนสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำแบบครอบคลุมไม่ใช่เพียงแค่แนวคิดทางทฤษฎี แต่เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบัน การพัฒนาความสามารถในการนำพาทีมที่มีความหลากหลาย สร้างสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุม และใช้ประโยชน์จากความแตกต่างเพื่อสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จ จะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในอนาคต

การวิเคราะห์ประโยชน์ของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม

การเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) ไม่เพียงแต่เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่ยังมีผลกระทบเชิงบวกที่วัดได้ต่อประสิทธิภาพขององค์กร การวิเคราะห์นี้จะลงลึกถึงประโยชน์หลักสามประการของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม: การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การกระตุ้นนวัตกรรม และการปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงาน

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

1.1 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

- ผู้นำแบบครอบคลุมสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจ

- ผลลัพธ์ เพิ่มความมุ่งมั่นและผูกพันต่อองค์กร นำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

(Randel et al., 2018)

1.2 การปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร

- ผู้นำแบบครอบคลุมเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน เปิดเผย และสองทาง
- ผลลัพธ์ ลดความเข้าใจผิดและความขัดแย้ง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

(Nishii, 2013)

1.3 การพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างทั่วถึง

- ผู้นำแบบครอบคลุมสนับสนุนการพัฒนาทักษะของพนักงานทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติ
- ผลลัพธ์ ยกระดับความสามารถโดยรวมของทีม เพิ่มผลิตภาพและคุณภาพของงาน

(Hollander, 2009)

2. การกระตุ้นนวัตกรรม

2.1 การส่งเสริมความหลากหลายทางความคิด

- ผู้นำแบบครอบคลุมเปิดรับและให้คุณค่ากับมุมมองที่แตกต่าง
- ผลลัพธ์ เพิ่มโอกาสในการเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ (Nishii, 2013)

2.2 การสนับสนุนการทำงานข้ามสายงานและวัฒนธรรม

- ผู้นำแบบครอบคลุมส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างทีมที่มีความหลากหลาย
- ผลลัพธ์ เกิดการผสมผสานความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย นำไปสู่แนวคิด

นวัตกรรมที่ครอบคลุมมากขึ้น (Gotsis & Grimani, 2018)

2.3 การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนนวัตกรรม

- ผู้นำแบบครอบคลุมเข้าใจและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์
- ผลลัพธ์ เพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ (Shore et al., 2018)

3. การปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงาน

3.1 การสร้างความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

- ผู้นำแบบครอบคลุมสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนรู้สึกเป็นที่ยอมรับและมีคุณค่า
- ผลลัพธ์ เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ลดอัตราการลาออก (Shore et al., 2018)

3.2 การส่งเสริมความเท่าเทียมและการยอมรับความหลากหลาย

- ผู้นำแบบครอบคลุมปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติ
- ผลลัพธ์ เพิ่มความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจ (Mor Barak & Daya, 2014)

3.3 การสนับสนุนการพัฒนาอาชีพอย่างเท่าเทียม

- ผู้นำแบบครอบคลุมให้โอกาสในการเติบโตทางอาชีพแก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม
- ผลลัพธ์ เพิ่มความมั่นคงในอาชีพและความพึงพอใจในระยะยาว (Randel et al., 2018)

คณะผู้เขียนสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำแบบครอบคลุมไม่เพียงแต่เป็นแนวคิดทางทฤษฎี แต่เป็นกลยุทธ์ที่มีผลกระทบเชิงบวกที่วัดได้ต่อองค์กร การวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่าการนำแนวคิดนี้มาปฏิบัติสามารถนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การกระตุ้นนวัตกรรม และการปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากทุกระดับในองค์กร รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเป็นความท้าทายสำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมดั้งเดิมที่ฝังรากลึก

การระบุความท้าทายและอุปสรรคในการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม

แม้ว่าการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมจะมีประโยชน์มากมายต่อองค์กร แต่การนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติจริงก็มักพบกับความท้าทายและอุปสรรคหลายประการ การเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่ต้องการสร้างสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมอย่างแท้จริง

1. ความท้าทายและอุปสรรคหลัก

1.1 อคติทางการรับรู้ (Perceptual Bias)

- ปัญหา ผู้นำอาจมีอคติที่ไม่รู้ตัว ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติต่อพนักงาน
- ผลกระทบ นำไปสู่การเลือกปฏิบัติและความไม่เท่าเทียมโดยไม่ตั้งใจ
- แนวทางแก้ไข จัดการฝึกอบรมเพื่อสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับอคติ และพัฒนาเครื่องมือ

ประเมินการตัดสินใจที่เป็นกลาง (Roberson, 2019)

1.2 ความขัดแย้งทางวัฒนธรรม (Cultural Conflicts)

- ปัญหา ความหลากหลายในองค์กรอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดและความขัดแย้งทางวัฒนธรรม
- ผลกระทบ ลดประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันและสร้างความแตกแยกในทีม
- แนวทางแก้ไข ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018)

1.3 อุปสรรคในการสื่อสาร (Communication Barriers)

- ปัญหา การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ตรงกันระหว่างสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลาย
- ผลกระทบ เกิดความเข้าใจผิดและลดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน
- แนวทางแก้ไข พัฒนาทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและสร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย (Hollander, 2009)

1.4 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

- ปัญหา พนักงานหรือผู้บริหารบางส่วนอาจต่อต้านนโยบายที่ส่งเสริมความหลากหลายและการครอบคลุม

- ผลกระทบ เชลลกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสร้างความขัดแย้งภายในองค์กร
- แนวทางแก้ไข ใช้กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และสื่อสารประโยชน์

ของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน (Northouse, 2018)

1.5 การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Lack of Top Management Support)

- ปัญหา ผู้บริหารระดับสูงอาจไม่เห็นความสำคัญหรือไม่ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

- ผลกระทบ ขาดทรัพยากรและความชอบธรรมในการดำเนินนโยบายความหลากหลายและการครอบคลุม

- แนวทางแก้ไข: นำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับประโยชน์ทางธุรกิจของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม และสร้างพันธมิตรในระดับบริหาร (Mor Barak & Daya, 2014)

2. กลยุทธ์ในการรับมือกับความท้าทายและอุปสรรค

2.1 การพัฒนาความสามารถผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับความหลากหลายและการครอบคลุมให้กับพนักงานทุกระดับ พัฒนาทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและการจัดการความขัดแย้ง และสร้างโปรแกรมพี่เลี้ยงที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างพนักงานที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน

2.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและโปร่งใส ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดและการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ จัดให้มีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานทุกระดับและสร้างระบบการให้รางวัลและการยกย่องที่ส่งเสริมพฤติกรรมครอบคลุม

2.3 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง นำเสนอกรณีศึกษาและข้อมูลทางธุรกิจที่แสดงถึงประโยชน์ของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม สร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายและการครอบคลุมและผลักดันให้การส่งเสริมความหลากหลายและการครอบคลุมเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร

2.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาแผนการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมและมีขั้นตอนชัดเจน สื่อสารวิสัยทัศน์และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความหลากหลายเพื่อเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร

คณะผู้เขียนสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำแบบครอบคลุมเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน แต่การนำไปปฏิบัติจริงย่อมพบกับความท้าทายและอุปสรรค การเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำต้องใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย ทั้งการพัฒนาความสามารถ การ

สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการเหล่านี้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมและยั่งยืนได้ในที่สุด

การนำเสนอแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม

การเป็นผู้นำแบบครอบคลุมเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในยุคที่มีความหลากหลาย บทความนี้นำเสนอแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับผู้ดำเนินการส่งเสริมความหลากหลายและการครอบคลุมภายในองค์กร โดยอ้างอิงจากงานวิจัยล่าสุดและกรณีศึกษาจากองค์กรชั้นนำระดับโลก

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความหลากหลาย

- 1.1 กำหนดและสื่อสารนโยบายด้านความหลากหลายและการครอบคลุมอย่างชัดเจน
- 1.2 สร้างค่านิยมองค์กรที่เน้นการยอมรับและเคารพความแตกต่าง
- 1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในการตัดสินใจสำคัญ
- 1.4 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมภายในองค์กร

ตัวอย่างความสำเร็จ Google ได้สร้างวัฒนธรรม "Googleness" ที่เน้นการยอมรับความแตกต่างและส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย (Google, 2020)

2. การพัฒนาทักษะผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

- 2.1 จัดการฝึกอบรมเรื่องความหลากหลายและการครอบคลุมให้กับพนักงานทุกระดับ
- 2.2 พัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ดำเนินการบริหารทีมที่มีความหลากหลาย
- 2.3 สร้างระบบพี่เลี้ยงที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามวัฒนธรรมและรุ่น
- 2.4 ใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง (VR) ในการฝึกอบรมเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างความสำเร็จ Microsoft ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม "Unconscious Bias" ที่ช่วยให้พนักงานตระหนักถึงอคติที่ไม่รู้ตัวและบริหารจัดการกับมัน (Microsoft, 2020)

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและโปร่งใส

- 3.1 ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดและการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์
- 3.2 สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่หลากหลายและเข้าถึงง่าย
- 3.3 จัดให้มีพื้นที่ทำงานที่ยืดหยุ่นและเอื้อต่อการทำงานร่วมกันของทีมที่มีความหลากหลาย
- 3.4 ใช้เทคโนโลยีการทำงานร่วมกันแบบเรียลไทม์เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน

ตัวอย่างความสำเร็จ IBM ได้พัฒนาแพลตฟอร์ม "Diversity & Inclusion" ที่ให้พนักงานสามารถแบ่งปันประสบการณ์และเสนอแนะการปรับปรุงได้อย่างเปิดเผย (IBM, 2021)

4. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

4.1 นำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับประโยชน์ทางธุรกิจของความหลากหลายและการครอบคลุม

4.2 กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านความหลากหลายและการครอบคลุมสำหรับผู้บริหาร

4.3 สร้างโครงการพัฒนาผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างทักษะการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม

4.4 จัดตั้งคณะกรรมการบริหารด้านความหลากหลายที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน

ตัวอย่างความสำเร็จ Accenture ได้ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการเพิ่มความหลากหลายในระดับผู้บริหาร และผูกโบนัสของผู้บริหารกับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายนี้ (Accenture, 2021)

5. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมความหลากหลายและการครอบคลุม

5.1 ใช้ AI และ machine learning ในกระบวนการคัดเลือกและประเมินผลเพื่อลดอคติ

5.2 พัฒนาแอปพลิเคชันมือถือที่ช่วยในการรายงานและจัดการปัญหาการเลือกปฏิบัติ

5.3 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อติดตามและปรับปรุงความหลากหลายในองค์กร

5.4 สร้างเครื่องมือดิจิทัลที่ช่วยในการสร้างทีมที่มีความหลากหลายและสมดุล

ตัวอย่างความสำเร็จ SAP ได้พัฒนาเครื่องมือ "Job Analyzer" ที่ใช้ AI ในการตรวจสอบภาษาในการประกาศรับสมัครงานเพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีอคติทางเพศหรือวัฒนธรรม (SAP, 2022)

6. การวัดผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6.1 กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนสำหรับความหลากหลายและการครอบคลุมในทุกระดับขององค์กร

6.2 ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความหลากหลายและการครอบคลุมอย่างสม่ำเสมอ

6.3 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อระบุปัญหาและโอกาสในการปรับปรุง

6.4 จัดทำรายงานความหลากหลายและการครอบคลุมประจำปีเพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบ ตัวอย่างความสำเร็จ Salesforce ได้พัฒนาแดชบอร์ดความหลากหลายที่แสดงข้อมูลแบบเรียลไทม์เกี่ยวกับความหลากหลายในองค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Salesforce, 2022)

คณะผู้เขียนสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำแบบครอบคลุมเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นในโลกธุรกิจปัจจุบัน แนวทางปฏิบัติที่นำเสนอในบทความนี้ได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีประสิทธิภาพในการส่งเสริมความหลากหลายและการครอบคลุมในองค์กรชั้นนำระดับโลก การนำแนวทางเหล่านี้ไปปรับใช้อย่างเหมาะสมกับบริบทขององค์กร พร้อมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุม เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน กระตุ้นนวัตกรรม และปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงานได้อย่างยั่งยืน

การสร้างแรงบันดาลใจและการเรียกร้องให้มีการปฏิบัติจริง

การเป็นผู้นำแบบครอบคลุมไม่ใช่เพียงแนวคิดทางทฤษฎี แต่เป็นแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในยุคปัจจุบัน บทความนี้จะนำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างแรงบันดาลใจและเรียกร้องให้มีการนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติจริงในองค์กร

1. การสร้างแรงบันดาลใจในองค์กร

1.1 การเป็นแบบอย่างที่ดี (Leading by Example) ผู้นำต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ครอบคลุมและยอมรับความหลากหลายในทุกการกระทำ จัดให้มีการยกย่องและให้รางวัลแก่ผู้นำที่แสดงออกถึงการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมอย่างโดดเด่นและแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จของผู้นำที่ใช้แนวทางการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร

1.2 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาแคมเปญการสื่อสารภายในที่เน้นย้ำความสำคัญและประโยชน์ของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างแพลตฟอร์มการแบ่งปันประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมและจัดให้มีการประชุมทั้งองค์กรเป็นประจำเพื่อรายงานความก้าวหน้าและเน้นย้ำความสำคัญของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม

1.3 การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ออนไลน์เกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมที่พนักงานทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ จัดให้มีการสัมมนาและเวิร์คช็อปเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม และสร้างโปรแกรมพี่เลี้ยงที่จับคู่ผู้นำที่มีประสบการณ์กับผู้นำรุ่นใหม่เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

2. การเรียกร้องให้มีการปฏิบัติจริง

2.1 การกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน พัฒนานโยบายความหลากหลายและการครอบคลุมที่ครอบคลุมทุกแง่มุมของการดำเนินงานองค์กร กำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณที่วัดได้สำหรับการเพิ่มความหลากหลายในทุกระดับขององค์กร และบูรณาการเป้าหมายด้านความหลากหลายและการครอบคลุมเข้ากับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กร

2.2 การสร้างความรับผิดชอบ พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่รวมตัวชี้วัดด้านการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม เชื่อมโยงผลการดำเนินงานด้านความหลากหลายและการครอบคลุมกับการพิจารณาโบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง และจัดทำรายงานความหลากหลายและการครอบคลุมประจำปีที่เปิดเผยมต่อสาธารณะ

2.3 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน จัดตั้งกลุ่มทรัพยากรพนักงาน (Employee

Resource Groups) ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร สร้างช่องทางการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานเกี่ยวกับการปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความหลากหลาย และจัดให้มีการประกวดแนวคิดนวัตกรรมที่ส่งเสริมการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมในองค์กร

3. การติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.1 การวัดผลและวิเคราะห์ข้อมูล พัฒนาแดชบอร์ดที่แสดงตัวชี้วัดสำคัญด้านความหลากหลาย และการครอบคลุมแบบเรียลไทม์ ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมการครอบคลุมในองค์กรเป็นประจำ และใช้เทคโนโลยี AI และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อระบุแนวโน้มและโอกาสในการปรับปรุง

3.2 การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดตั้งคณะทำงานที่มีหน้าที่ทบทวนและปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความหลากหลายอย่างสม่ำเสมอ สร้างเครือข่ายกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และลงทุนในการวิจัยและพัฒนาเพื่อค้นหาวិธีการใหม่ ๆ ในการส่งเสริมการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม

บทสรุปของคณะผู้เขียนและการเรียกร้องให้มีการปฏิบัติ

การเป็นผู้นำแบบครอบคลุมไม่ใช่เพียงทางเลือก แต่เป็นความจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในโลกที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำองค์กรทุกระดับต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมและยอมรับความแตกต่าง

การเรียกร้องให้มีการปฏิบัติ

1. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของการยอมรับและเห็นคุณค่าของความหลากหลาย
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียม
3. ลงทุนในการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมสำหรับตนเองและทีมงาน
4. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ในการส่งเสริมความหลากหลายและการครอบคลุม
5. สร้างความรับผิดชอบในทุกระดับขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติจริง

การเป็นผู้นำแบบครอบคลุมไม่ใช่จุดหมายปลายทาง แต่เป็นการเดินทางที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่น การเรียนรู้ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นวันนี้ และร่วมกันสร้างอนาคตที่ดีกว่าสำหรับทุกคนในองค์กรของคุณ

กรณีศึกษาและตัวอย่างจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

1. IBM

- นโยบายที่ชัดเจนและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมความหลากหลายและการครอบคลุม

- การตั้งเป้าหมายและการวัดผลที่ชัดเจนเพื่อประเมินความสำเร็จของนโยบาย

- บทเรียน การมีระบบการวัดผลที่ชัดเจนช่วยให้องค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (IBM, 2020)

2. Procter & Gamble (P&G)

- การส่งเสริมความหลากหลายและการครอบคลุมผ่านโครงการและนโยบายที่เน้นการยอมรับและการเคารพความแตกต่าง

- การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายให้กับพนักงานทุกคน

- บทเรียน การลงทุนในการพัฒนาทักษะของพนักงานเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบคลุม (P&G, 2020)

3. Google

- การสร้างวัฒนธรรม "Googleyness" ที่เน้นการยอมรับความแตกต่าง

- การจัดฝึกอบรมเรื่องความหลากหลายให้กับพนักงานทุกคน

- การตั้งคณะกรรมการด้านความหลากหลายเพื่อดูแลและตรวจสอบการดำเนินงาน

- บทเรียน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและการมีกลไกการกำกับดูแลที่ชัดเจนช่วยสนับสนุนการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Google, 2020)

4. Microsoft

- นโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการครอบคลุมและความหลากหลาย

- การสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแสดงความคิดเห็น

- การฝึกอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการยอมรับความหลากหลาย

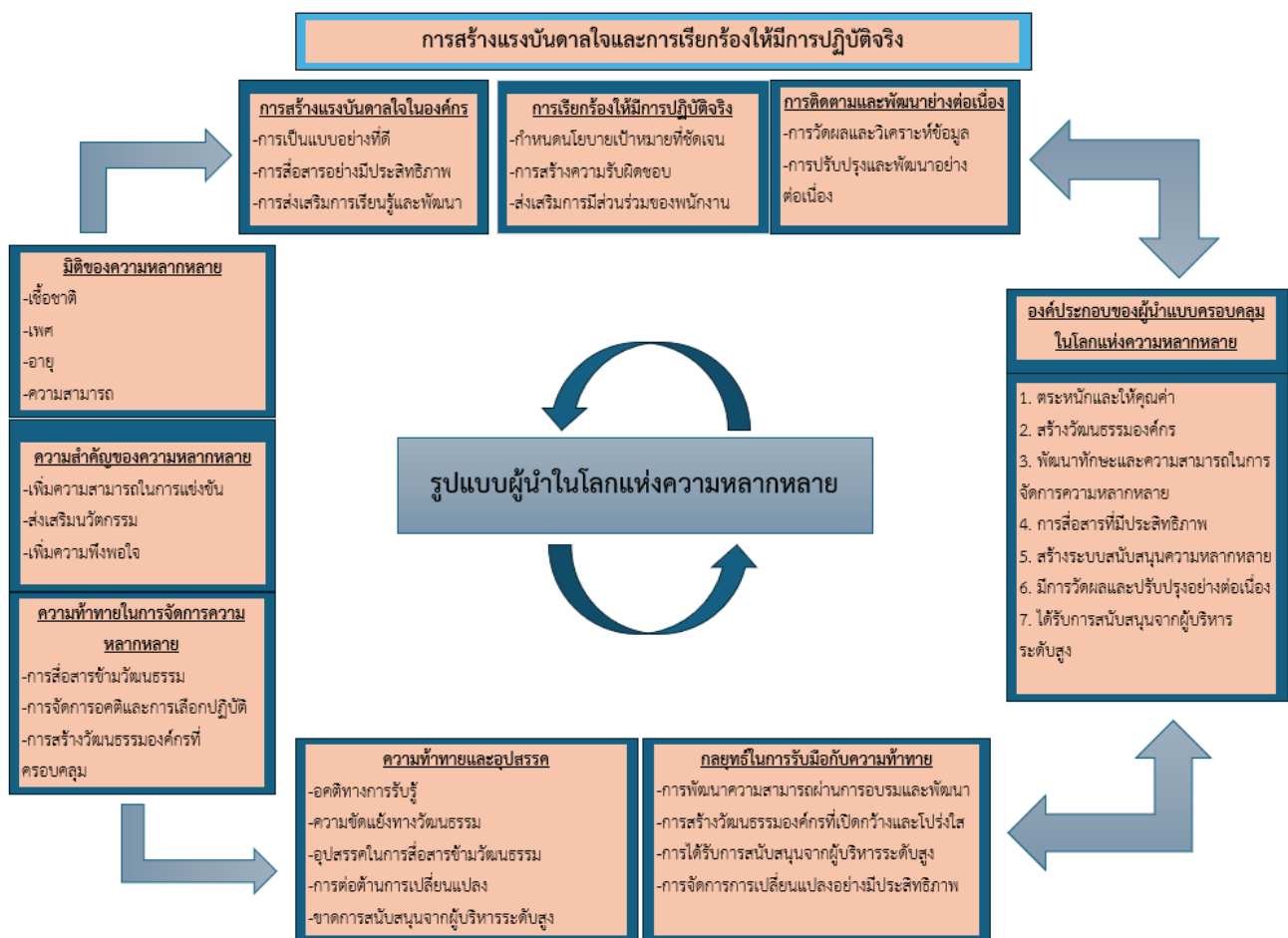
- บทเรียน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมช่วยเสริมสร้างการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Microsoft, 2020)

คณะผู้เขียนสรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด สามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบผู้นำแบบครอบคลุมบนโลกแห่งความหลากหลายได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความตระหนักและการให้คุณค่ากับความหลากหลาย
2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและครอบคลุม
3. การพัฒนาทักษะและความสามารถในการจัดการความหลากหลาย
4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

5. การสร้างระบบและกระบวนการที่สนับสนุนความหลากหลายและการครอบคลุม
6. การวัดผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
7. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและการเป็นแบบอย่างที่ดี

การเป็นผู้นำแบบครอบคลุมไม่ใช่เพียงแค่แนวคิดหรือนโยบาย แต่เป็นวิถีปฏิบัติที่ต้องหยั่งรากลึกในทุกระดับขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในโลกที่มีความหลากหลายจะต้องไม่เพียงแต่ยอมรับความแตกต่าง แต่ต้องสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายนั้นเพื่อสร้างนวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร อีกทั้ง การนำรูปแบบผู้นำแบบครอบคลุมมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตและประสบความสำเร็จในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเพิ่มความท้าทายในองค์กรที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน จากการวิเคราะห์ข้อมูลของรูปแบบการเป็นผู้นำที่ครอบคลุมในโลกแห่งความหลากหลาย คณะผู้เขียนได้สรุปเป็นแผนภาพ 1



แผนภาพ 1 รูปแบบผู้นำในโลกแห่งความหลากหลาย

ที่มา : คณะผู้เขียนสังเคราะห์มาจาก Hollander (2009); Nishii (2013); Mor Barak (2014); Mor Barak & Daya (2014); Gotsis & Grimani (2018); Northouse (2018); Randel et al. (2018); Shore et al. (2018); Roberson (2019); Catalyst (2020); Google (2020); Microsoft (2020)

เอกสารอ้างอิง

- 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.
- Boutwell, K., & Williams, N. (2022). *Inclusive Leadership Strategies Development Plan: Because it's the Right Thing to Do*.
- Catalyst. (2020). *Why diversity and inclusion matter*. Retrieved from Catalyst.
- Google. (2020). *Diversity and Inclusion*. Retrieved from Google Diversity.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2018). The role of inclusive leadership in promoting inclusion and diversity in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 37* (5), 491-507.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- IBM. (2020). *Diversity and Inclusion*. Retrieved from IBM Diversity.
- 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.
- Microsoft. (2020). *Diversity and Inclusion*. Retrieved from Microsoft Diversity.
- Mor Barak, M. E., & Daya, P. (2014). Fostering inclusion from the inside out to create an inclusive workplace environment. *Social Work, 59* (4), 405-409.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. SAGE Publications.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for diverse groups. *Journal of Organizational Behavior, 34* (6), 671-691.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Orekoya, I. O. (2024). Inclusive leadership and team climate: the role of team power distance and trust in leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 45*(1), 94-115.
- P&G. (2020). *Diversity and Inclusion*. Retrieved from P&G Diversity.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future researchagenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*(1), 69-88.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review, 28* (2), 176-189.
- West, R. K., Strixrud, E., & Reger, B. (2015). Assessment: What's Your Leadership Style. *Harvard Business Review*