

Yayın Geliş Tarihi: 17.05.2023
Yayına Kabul Tarihi: 05.07.2023
Online Yayın Tarihi: 15.09.2023
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1298211>

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 25, Sayı: 3, Yıl: 2023 Sayfa: 1162-1181
E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

KAPSAYICI LİDERLİK VE PROAKTİF DAVRANIŞLAR: PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ROLÜ

*İlkay GÜLERYÜZ**

*Lütfi SÜRÜCÜ***

Öz

İşletmelerin etkinliğini artırarak daha iyi bir işleyişe sahip olmaları için liderlik yaklaşımlarını yerinde ve hedefe yönelik kullanmaları önem taşımaktadır. Bu araştırma, kapsayıcı liderliğin çalışanların proaktif davranışlarına ve psikolojik açıdan güvenli hissetmelerine olan etkisine odaklanmaktadır. Bu maksatla kapsayıcı lider, proaktif davranış ve psikolojik güvenlik değişkenlerini içeren bir model önerilmiştir. Bu modelin test edilmesi için de İstanbul ve Ankara illerinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlardan anket aracılığıyla veriler toplanmıştır (N=381). Elde edilen veriler, SPSS- 27 ve AMOS-22 yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, kapsayıcı liderliğin hem proaktif davranışlar hem de psikolojik güvenlik üzerinde ayrı ayrı anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca literatürde daha önce ele alınmamış olan, psikolojik güvenliğin, kapsayıcı liderliğin proaktif davranışlara etkisindeki aracı rolü de test edilmiş olup, aracı (mediate) rolün olduğu gözlemlenmiştir. Böylece önerilen model literatürde özgün bir konuma gelmektedir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, kapsayıcı liderliğin başta proaktif davranışlar olmak üzere etkilediği örgütsel davranış başlıklarını zenginleştirmektedir. Ayrıca bu bulguların hem akademik literatüre hem de işletme yöneticilerine uygulamalar esnasında katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kapsayıcı Liderlik, Proaktif Davranışlar, Psikolojik Güvenlik.*

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Güteryüz, İ. & Sürücü, L. (2023). Kapsayıcı liderlik ve proaktif davranışlar: Psikolojik güvenliğin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (3), 1162-1181.

* Dr. Öğr. Üyesi, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Başkanlığı, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, ORCID: 0000-0002-4700-3386, ilkayguleryuz@yahoo.com

** Doç. Dr., World Peace University Cyprus, Faculty of Business and Economics, Department of Business Administration, ORCID: 0000-0002-6286-4184, lutfi.surucu@wpu.edu.tr

Bu araştırma için World Peace University Etik Kurulu'ndan 26.04.2023 tarih ve WPU-ETK-2023-08 sayılı kararla etik kurul onayı alınmıştır.

INCLUSIVE LEADERSHIP AND PROACTIVE BEHAVIORS: THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY

Abstract

It is important for organizations to use leadership approaches appropriately and target-oriented so that they can operate more efficiently by increasing their effectiveness. This research focuses on impact of inclusive leadership on employees' proactive behavior and feeling psychologically safety. For this purpose, a model including inclusive leader, proactive behavior and psychological safety variables has been proposed. In order to test this research model, data were collected from employees working in various sectors in the provinces of Istanbul and Ankara through questionnaires (N=381). The obtained data were analyzed using SPSS-27 and AMOS-22 software. As a result of the analyzes, it has been revealed that inclusive leadership has a significant and positive effect on both proactive behaviors and psychological safety. In addition, the mediating role of psychological safety in the effect of inclusive leadership on employees' proactive behaviors, which has not been discussed in the literature before, has also been tested and it has been observed that there is a mediate role. Thus, the proposed model has a unique position in the literature. The findings obtained as a result of the analyzes enrich the organizational behavior titles that inclusive leadership affects, especially proactive behaviors. In addition, it is considered that these findings will contribute to both the academic literature and business managers during the work process.

Keywords: *Inclusive Leadership, Proactive Behaviors, Psychological Safety.*

GİRİŞ

Değişim hızının ve karmaşıklığın giderek arttığı günümüzde örgütler için problem çözmeye, bilgiye erişim ve erişilen bilginin işlenmesi konusu da giderek zorlaşmakta ve önem kazanmaktadır. Bu durum, yöneticilerin tek başına karar vermelerini güçleştirmekte ve astların kendilerini özgür ve güvende hissederek, yeni fikirler üretmeleri ve karar mekanizmasına dahil olmaları ihtiyacını doğurmaktadır (Elsaied, 2019). Bu zor ve karmaşık süreçlerin yönetilmesinde lidere ve uygulanacak liderlik tarzlarına büyük görevler düşmektedir.

İlişkisel bir liderlik tarzı olan ve takipçilerinin fikirlerine değer vererek onları dinlemeyi ve ihtiyaçlarını takip etmeyi esas alan kapsayıcı liderliğin, onların yaratıcı ve yeni fikirler üretmelerini teşvik etmede önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Parker & Collins, 2010; Jafri vd., 2016). Literatür incelendiğinde, kapsayıcı liderliğe yönelik olarak özellikle ulusal literatürde yer alan çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu durum, kapsayıcı liderlik yaklaşımının örgütsel davranış konularını ne yönde etkilediğine dair ortaya konulan çalışmaların kısıtlılığını da beraberinde getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bu çalışmanın kapsayıcı liderlik konusunda literatüre önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Kısaca, araştırmanın temel amacı, kapsayıcı liderliğin öncüllerini daha iyi anlayarak bu kavrama yönelik olan literatürü genişletmektir. Özellikle kapsayıcı liderlik yaklaşımının örgütsel davranış başlıklarıyla olan etkileşimine yönelik nicel

tespitler yaparak, bu yönde ortaya konulmuş olan teorik çalışmaların da desteklenmesi beklenmektedir.

Bireylerin veya grupların inisiyatif olarak örgütün mevcut koşullarını iyileştirme ve yenilikler yaratma çabaları olarak tanımlanan proaktif davranış (Elsaied, 2019), karmaşılaşan bu iş ortamlarındaki problemlerin çözümünde lidere önemli ölçüde destek sağlamaktadır. Kapsayıcı liderliğin açıklık yönü ve erişilebilir olmasının, bu konuda büyük avantaj sağladığı literatür tarafından desteklenmektedir (Zeng vd., 2020; He vd., 2021; Chang vd., 2022; Kuknor & Bhattacharya, 2022; Shore & Chung, 2022). Ayrıca, çalışanların proaktif davranabilmesi için ihtiyaç duydukları en önemli unsurlardan birisinin de herhangi bir itibar veya statü kaybı yaşama korkusu olmadan fikirlerini ortaya atabilecekleri bir örgüt ikliminin olması gerektiği ifade edilmektedir (Edmondson & Lei, 2014; Frazier vd., 2016). Psikolojik güvenlik olarak ifade edilen bu kavram, örgüt içerisinde hissedilen bir iklim olduğu kabulüyle kapsayıcı liderliğin proaktif davranışa yönlendirmesine zemin oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde kapsayıcı liderlik, proaktif davranış ve psikolojik güvenlik değişkenlerinin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Her ne kadar bu değişkenlerin herhangi ikisinin birlikte yer bulduğu az sayıda çalışmaya rastlansa da, bu üç değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi açısından bu çalışma, literatür için özgün bir anlam taşımaktadır. Ayrıca, örneklemin çoğu çalışmada (Minehart vd., 2020; Guo vd., 2020) olduğu gibi tek bir işletme veya tek bir sektör üzerinden seçilmesi yerine farklı sektör ve işletmelerden belirlenmesinin, konuya sektörelenden öte genel bir bakış açısı getirebileceği de değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik ve proaktif davranış üzerindeki; psikolojik güvenliğin proaktif davranış üzerindeki etkisi incelenecektir. Araştırmanın özgünlük boyutunu ise kapsayıcı liderliğin proaktif davranış üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolünün incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında belirtilen bir araştırma modeli geliştirilerek; öncelikle kapsayıcı liderliğin, çalışanların proaktivitesini ne yönde ve ne düzeyde etkilediğinin ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin psikolojik güvenliğin aracılığında nasıl ve ne yönde seyrettiğinin resmedilmesi amaçlanmıştır.

Özellikle kapsayıcı liderlik ve proaktif davranış arasındaki ilişkinin belirlenmesinde liderlerin üyeler arasında farklı ilişkiler kurabildiğini belirten lider üye etkileşimi (LÜE) (Sürücü, 2021) teorisi baz model olarak alınmıştır. Bu yönde geliştiren hipotezler test edilerek araştırmanın LÜE teorisiyle eşgüdümü de izlenmiştir. Ancak daha önce de vurgulandığı üzere, belirlenen değişkenlere yönelik araştırmaların kısıtlı olması, bu çalışma ile literatürün genelinin kıyaslanması konusunda da yetersizlik doğurmaktadır. Çalışma sonuçlarının, LÜE teorisi ile benzerlik göstereceği beklentisiyle; kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenliği ve proaktif davranışları olumlu yönde etkilemesi ve psikolojik güvenliğin kapsayıcı liderlik ile proaktif davranış ilişkisine tam aracılık etmesine yönelik bir model önerilmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI

Kapsayıcı Liderlik

Günümüzde liderlerin odak noktası, farklılıklardan yararlanmak ve katılımı teşvik etmektir. Liderler açık diyalogu teşvik etmeli, kabul edilebilir davranışlar için kurallarda esnekliği benimsemeli, gelişme ve öğrenmeye büyük ilgi göstermeli ve bireyler ve grupların çeşitli ve kapsayıcı bir kültürün faydalarından yararlanmaları için bir ortam yaratmalıdır (Wasserman vd., 2008).

Kapsayıcı liderlik, insanların psikolojik olarak farklı oldukları bilinciyle hareket ederek; çalışanlar tarafından ortaya atılan yeni fikirlere açık, ulaşılabilir ve erişilebilir olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Carmeli vd., 2010). Operasyonel olarak bakıldığında ise kapsayıcı liderlik, organizasyon için gerekli ekipler oluşturmak, krizleri tedavi etmek, değişimi yönetmek, eşitsizlikleri ve baskıları ele almak gibi bir liderin günlük faaliyetlerinde harekete geçirilen bir eylem olarak ifade edilmektedir. Bu liderlik davranışlarının ise öncelikle çalışanlara saygı, fikirlerine değer verme ve onlara karşı duyarlı olma eylemleri ile başladığı vurgulanmaktadır (Kuknor & Bhattacharya, 2022).

Kapsayıcı liderliğin en belirgin özelliği, çalışanlar arasında aidiyet ve benzersizliği kolaylaştırmak ve desteklemektir (Randel vd., 2018). Kapsayıcı liderlik, dönüşümcü liderliğin aksine kolektif ihtiyaçlara veya hedeflere yönelik ihtiyaçları vurgulamak yerine, ekip üyelerinin farklılıklarını göz önünde bulundurarak, her ekip üyesinin katkılarını kolaylaştırmak için aidiyetlerini desteklemektedir (Randel vd., 2018). Kapsayıcı liderlik, ekip üyelerini farklı fikirleri tartışmaya ve paylaşmaya açıkça teşvik etmektedir. Bu durum verimli bir işbirliğini de beraberinde getirmektedir. Kapsayıcı liderlik, hem farklılığı teşvik etmeye ve değer vermeye hem de ekip üyelerinin aidiyetini sağlamaya odaklanması yönüyle dönüşümcü ve otantik liderlik gibi diğer liderlik tarzlarından farklılık göstermektedir. (Randel vd., 2018).

Kapsayıcı liderlik, bu bağlamda, ekiplerin benzersizlik ve aidiyet için bireysel ihtiyaçları dengelemesi için gerekli koşulları sağlar ve ekip çeşitliliğinin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarını yönetmeyi amaçlar (Ashikali vd., 2021).

Kapsayıcı liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran önemli özelliklerinden birisi de farklılıklara yaklaşımı olmaktadır. Kapsayıcı liderler, organizasyon içindeki farklılıklara açık ve onlara değer veren bir örgüt iklimi oluşturmaktadır. Ayrıca farklılıkların değerli olduğu vurgulanarak, her türlü farklılığa saygı duymayı teşvik ederek, gruplar arası önyargının olumsuz etkileri ortadan kaldırılmaktadır (Randel vd., 2018). Böylece, tüm ekip üyeleri grubun dışından değil, grubun içinden biri olarak kabul edilerek tüm üyelerin örgütsel aidiyet düzeyleri artırılmaktadır (Ashikali vd., 2021).

Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik kavramı, Schein ve Bennis (1965) tarafından örgütsel değişim üzerine yürütülen ve literatürde ciddi bir eksiği gideren çalışmaya dayanmakta olup, bireylerin değişimi yönetme becerileri konusunda kendilerini güvende ve kendinden emin hissetme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Newman vd., 2017). Kahn (1990) ise psikolojik güvenliği, bireyin kendi imajına, kariyerine veya statüsüne yönelik ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlardan dolayı korku veya kaygı duymaksızın kendini gösterme ve çalıştırma konusunda rahat olup olmadığına ilişkin algıları olarak ifade etmektedir. Kahn (1990) bu tanımlamada bireysel algıya vurgu yaparken, Edmondson (1999) “ekip üyeleri tarafından, ekibin kişiler arası risk alma konusunda güvenli olduğuna dair paylaşılan inanç” olarak yaptığı tanımlamada psikolojik güvenliğin bireysel değil ekip algısı olması gerektiğine dikkat çekmektedir. Örneğin, belirli bir ekipte, ekip üyeleri "ekibi utandırmayacağına, reddetmeyeceğine veya cezalandırmayacağına dair bir güven duygusu" algıladığında psikolojik güvenlik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu güven, ekip üyeleri arasındaki karşılıklı saygı ve güvenden kaynaklanır (Kolbe vd., 2020).

Psikolojik güvenlik, sabit olmayan, dinamik ve kırılabilir bir algıdır. Özellikle meslekler arası ve disiplinler arası bağlamlarda, bir ekibin tüm üyeleri aynı zamanda aynı derecede psikolojik güvenlik hissetmeyebilmektedir. Örneğin, aynı ekipte yer alan hekimler, hemşirelere kıyasla birbirleri arasında daha güçlü bir psikolojik güvenlik duygusuna sahip olabilmekte veya bunun tersi de geçerli olabilmektedir (Roussin vd., 2016). Bu yüzden örgütsel davranış araştırmaları, psikolojik güvenliğin çeşitli faktörlerin etkileşimine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde bu faktörler birey, ekip ve kurum olmak üzere üç seviyede ele alınmaktadır (Kolbe vd., 2020; Edmondson & Lei, 2014). Ayrıca yalnızca psikolojik güvenliğin değil, örgüt içerisindeki genel güven duygusunun gelişimi, tüm çalışanlar üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Ayça, 2023).

Proaktif Davranışlar

Proaktivite, en basit haliyle; kendi kendine başlatılan davranış olarak tanımlanmaktadır (Crant, 2000). Proaktif davranış ise, “örgütsel veya takım işleyişinin yapıcı gelişimini amaçlayarak, örgüt içerisinde kontrolün ele alınarak bu çevrede değişiklik yapmak (Parker & Collins, 2010; Meyers, 2020)” veya “mevcut koşulları iyileştirmek veya yenilerini yaratmak için inisiyatif almak; mevcut koşullara pasif bir şekilde uyum sağlamak yerine statükoya meydan okumak” olarak ifade edilmektedir (Crant, 2000). Bu yüzden kendi kendine başlatılan farklı davranışlar, proaktif çalışma davranışı şemsiyesi altına girmektedir. Bunlar, iş prosedürlerini daha verimli ve etkili hale getirmeye yönelik (sorumluluk üstlenme) davranışlar (Morrison & Phelps, 1999) ve işle ilgili sorunların tekrar oluşmasını önlemeye yönelik (problem önleme) davranışlar olmak üzere iki farklı başlık altında incelenmektedir (Parker & Collins, 2010).

Değişim hızının giderek arttığı iş dünyasında, organizasyonlar çok çeşitli durum ve ortamlarla karşı karşıya gelmektedir. Beklenmedik bu rutin olmayan durumlarla mücadele için proaktif davranışlar, organizasyonlara büyük avantaj sağlamaktadır. Örneğin, hizmet kuruluşları, tatmin edici bir hizmet sunumuna ulaşmak için çok sayıda beklenmedik müşteri talebiyle başa çıkmak zorunda kalmaktadır. İmalat kuruluşları ise, endüstri rekabetinde önde olmak için hızlı güncellemelere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Bahsedilen bu iki farklı sektör ve durumda da başarıyı yakalamak için proaktif davranışın oldukça kritik rolleri bulunmaktadır (Parker vd., 2006; Wu vd., 2019).

Kapsayıcı Liderlik ve Proaktif Davranış

Kapsayıcı liderlik (IL), psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamı sağlayarak astların proaktif davranışını kolaylaştıran farklı bir ilişkisel liderlik tarzıdır. Kapsayıcı liderler, öncelikle takipçilerine destek sağlayarak onları cesurca konuşmaya teşvik etmekte ve bu konuşmanın sonucunda ortaya çıkan hususları takdir etmektedir. Böylece çalışanların psikolojik güvenliğinin yanı sıra örgütsel bağlılıklarını da sağlamaktadır (Nishii & Mayer, 2009; Avery vd., 2008).

Kapsayıcı liderler, astlarıyla etkileşimde bulunurken sergilediği açıklık, ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik davranışları sayesinde onlara örgütün işleyişine dahil olduklarını ve kendisinin de adil bir yönetici olduğu mesajını vermektedir. Araştırmalar, bu mesajların takipçilerin proaktif davranışlarını olumlu yönde etkileyerek onların yenilikçi davranışlar, sorumluluk alma, öz yeterlilik ve yaratıcılık gibi aktif davranışlarını da geliştirdiğini ifade etmektedir (Fang vd., 2019; Wang vd., 2020; Zeng vd., 2020; He vd., 2021; Chang vd., 2022).

Chang vd. (2022) tarafından yapılan çalışma, kapsayıcı liderlerin varlığının, çalışanlara elde ettikleri faydaların ve ödüllerin hedefleriyle tutarlı olduğunu hissettirdiği, bunun da onların proaktif davranış motivasyonlarını artırdığını ortaya koymaktadır. Yukarıda belirtilen literatür özeti ve LÜE teorisi gözönüne alınarak aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

H1: Kapsayıcı liderlik proaktif davranışları anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Kapsayıcı Liderlik ve Psikolojik Güvenlik

Edmondson (2004), psikolojik güvenlik ile güvenmek kavramlarının birbirlerinden tamamen farklı olduğunu, psikolojik güvenliğin benliğe odaklanırken, güvenmek eyleminin odağının başkası olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir farkın ise, psikolojik güvenliğin dar ve kısa bir zaman çerçevesiyle ilgiliyken, güvenin geniş bir zamansal aralığı kapsamaması olarak ifade edilmektedir (Edmondson, 2004; Nembhard & Edmondson, 2006). Bu noktadan hareketle Edmondson (2004), liderlerin açık ve erişilebilir bir tutum sergilediklerinde, işyerindeki çalışanlar arasında psikolojik güvenliğin gelişiminin kolaylaştığını ileri sürmektedir. Liderler, takipçilerinin fikirlerini açıkça sergilemelerinin hiç bir

olumsuz yönü olmadığını onlara ileterek ve onlara güvence vermekte ve böylece onları yeni fikirler üretmeye ve risk almaya teşvik etmektedir (Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı liderliğin unsurları arasında yer alan; çalışanların dinlenmesi, onların iş hedeflerine ulaşmaları için yeni yolları tartışmaya istekli olmaya teşvik edilmesi, takipçilerin yeni fikirler ortaya atmanın risk oluşturmayacağı bilincine ulaştırılması, çalışanları psikolojik olarak güvende hissettirmektedir. Böylece liderler çalışanlarına yaklaşımlarının güvenli olduğu ve sorunları yaratıcı bir şekilde ele almaya çalışan çalışanlara açık ve erişilebilir olacağına dair açık bir sinyal göndermektedir. Edmondson'ın (2004) kapsayıcı liderliğe yönelik yürüttüğü bu çalışmanın diğer liderlik araştırmalarının sonuçları ile de benzerlik gösterdiği gözlemlenmektedir (Burke vd., 2007).

Kapsayıcı liderliğin, kişiler arası ilişkileri düzenleme yönü, örgüt içerisinde psikolojik güvenliğin gelişimini kolaylaştıran diğer bir etken olduğu da ifade edilmektedir (Carmeli & Gittell, 2009; Carmeli vd., 2009; Nembhard & Edmondson, 2006). Takipçilerin, liderlerinin katılımcılığı destekleyen ve takdir eden yönünü hissettiklerinde, kendilerini ifade etmekte daha rahat oldukları ve psikolojik bir güvenlik duygusu geliştirdiklerini vurgulamaktadır (Carmeli vd., 2010).

Literatürde yer alan çalışmalar ve LÜE teorisinden yola çıkarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Kapsayıcı liderlik psikolojik güvenliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Psikolojik Güvenlik ve Proaktif Davranış

İşletmelerin istikrarlı bir çalışma ortamı oluşturarak yeni fikirler üretebilmeleri için yenilikçi davranışlar oluşturmaları ve risk almaları gerekmektedir. Psikolojik güvenliği yüksek olan çalışanlar, olumsuz geri bildirim kaygısı yaşamadan daha iyi performans sergilemek için düşüncelerini dile getirebilmekte ve gerekli kaynakları talep edebilmektedir. Bu da onların yaratıcılıklarının gelişerek yeni fikirler geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır (Carmeli vd., 2010). Frazier vd. (2016), psikolojik güvenlik algısının, başarısızlık korkusu olmadan kendi inisiyatifleriyle çalışmalarını sağladığını belirtmektedir. Böylece, psikolojik olarak güvenli bir ortamda çalışanların, proaktif davranışlarının ve yaratıcı çabalar gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Jiang ve Gu (2016), psikolojik güvenliğin çalışanların yaratıcılığı üzerinde ve proaktif davranışlarının gelişiminde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

Proaktif açıdan yaratıcı çalışanlar, bu davranışlarının meslektaşları ve liderleriyle çatışmaya neden olabileceğinden de endişe duymaktadırlar (Duan, 2011). Çalışanlar psikolojik olarak ne kadar güvende hissederse, riskleri o kadar kolay aşarak inisiyatif kullanmaya istekli olmaktadır (Liang vd., 2012).

Özetle, araştırmaların nerdeyse tamamında, proaktif çalışma davranışlarının, fazladan çaba gösterme, yaratıcı eylemler ve yenilikçi davranışlarla

doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca psikolojik güvenliğin, proaktif davranışlar da dahil olmak üzere bu davranışların öncülü olduğu vurgulanmaktadır (Kim, 2021). Yukarıda belirtilen açıklamalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir.

H3: Psikolojik güvenlik proaktif davranışları anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü

İşyerindeki kişiler arası risk algısı olarak tanımlanan psikolojik güvenlik, (Edmondson, 1999, 2004) göreceli bir rahatlık ve güvenlik algısıdır. Bireyler bir iş ortamında kendilerini güvende hissettiklerinde, kendilerini ifade etmenin, yöneticilerine meydan okumanın veya kişilerarası çatışmaların neden olduğu olumsuz etkiler hakkında endişelenmemektedir (Kahn, 1990). Bu tür çalışanların proaktif düşünerek değişim için inisiyatif almaları veya dile getirmeleri daha kolay gerçekleşmektedir. Aksi durumda, çalışanlar kendilerini korumak için sessiz kalma, kaçma ve pasif davranışlarda bulunma eğilimine girmektedir (Zeng vd., 2020).

Liderlik tarzı ile psikolojik güvenlik arasında da önemli bir ilişki bulunmaktadır. Liderlerin davranışları daha açık ve anlaşılır oldukça ve liderler daha kolay erişebilir oldukça, çalışanların psikolojik güvenliği önemli ölçüde iyileşmektedir (Carmeli vd., 2010).

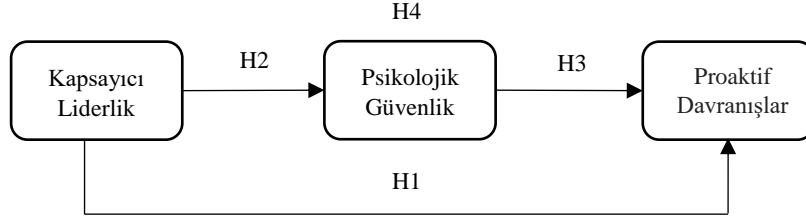
Zeng vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada, kapsayıcı liderliğin bireylerin psikolojik güvenliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve bunun da iş yerinde proaktif davranarak başarılı olma üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır.

H4: Psikolojik güvenliğin kapsayıcı liderliğin proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde aracı rolü vardır.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmada kapsayıcı liderliğin proaktif davranışlar üzerindeki etkisi ve bu etkide psikolojik güvenliğin aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli**Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma için nicel veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Bunun için kapalı uçlu anket formu hazırlanmış ve katılımcılara gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanmıştır. Bu araştırmada yer alan anketlerin uygulanması için World Peace University Etik Kurulu'ndan 26.04.2023 tarih ve WPU-ETK-2023-08 sayılı kararlar ile etik kurul onayı alınmıştır. Kolayda örneklem yöntemi tercih edilerek uygulanan anketler aracılığıyla elde edilen veriler, SPSS-27 ve AMOS-22 istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde öncelikle ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş daha sonrasında ise normallik testi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile, hipotezlerin testi ise Process Macro (Model 4) ile kullanılarak yapılmıştır. Analizlerin sonuçları %95 güven aralığı ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, İstanbul ve Ankara illerinde çeşitli sektörlerde çalışan 381 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma çeşitli sektörler de çalışan katılımcılara uygulandığı için araştırma evrenini net olarak ifade etmek mümkün değildir. Bununla birlikte literatürde %95 güven aralığı ve %5 hata payı düzeyinde 384 örneklem büyüklüğünün 100.000 ve daha fazlası olan evreni temsil edebileceği belirtilmektedir (Sürücü, Şeşen & Maslakçı, 2023). Katılımcıların 255'i erkek, 126'sı ise kadındır. Bu katılımcılardan 221'i bekâr, 160'i evlidir. 12 katılımcı lisansüstü, 220 katılımcı lisans, 88 katılımcı ön lisans ve 61 katılımcı ise lise eğitim seviyesine sahiptir.

Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği: Katılımcıların yönetici/liderlerine yönelik kapsayıcı liderlik algılarını belirlemek için Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilen ve Sürücü ve Maslakçı (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 9 maddeden oluşan ölçekte, verilen yanıtlar 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında değişmektedir. Katılımcıların ölçekten aldıkları puanlar yükseldikçe yönetici/liderlerine yönelik kapsayıcı lider olduğu algısının yüksek olduğu değerlendirilmiştir. Ölçeğe ait örnek maddeler "Yöneticim yeni fikirleri duymaya açıktır." ve "Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara dikkat ediyor." şeklindedir.

Proaktif Davranışlar Ölçeği: Katılımcıların proaktif davranışları, Griffin vd. (2007) tarafından geliştirilen ölçek ile belirlenmiştir. Ölçeğe ait maddeler Brislin vd. (1973) tarafından önerilen yöntem kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. 3 maddeden oluşan ölçekte verilen yanıtlar, 1 (çok az) ile 5 (çok fazla) arasında değişmektedir. Katılımcıların ölçekten aldıkları puanlar yükseldikçe proaktif davranış sergileme düzeylerinin de yüksek olduğu değerlendirilmiştir. Ölçeğe ait maddeler “Görevlerimi yaparken kullandığım yöntemleri geliştirmek için yeni fikirler üretebilirim.”, “Görevlerimi yapabilmek için en iyi yöntemi bulabilirim” ve “Görevlerimi yaparken kullandığım yöntemlerde değişiklik yapabilirim” şeklindedir.

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Katılımcıların çalıştıkları iş yerinde psikolojik olarak güvenli hissetme derecesi, Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve Yener (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek ile belirlenmiştir. 7 maddeden oluşan ölçekte verilen yanıtlar, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değişmektedir. Ölçekteki 1., 3. ve 5. ifadeler ters kodludur. Katılımcıların ölçekten aldıkları puanlar yükseldikçe psikolojik güvenlik algısının yüksek olduğu değerlendirilmiştir. Ölçeğe ait örnek maddeler “Bu işyerinde çalışanlar karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler.” ve “Bu işyerinde hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.” şeklindedir.

Ortak Yöntem Yanlılığı

Literatürde tek kaynaktan veri toplanmasının analizlerde ortak yöntem yanlılığı sorununu oluşturabileceği belirtilmektedir (Sürücü, Şeşen, & Maslakçı, 2023). Bu nedenle ortak yöntem yanlılığı sorununun olup olmadığı ve bulgularının yorumlanmasını tehdit edip etmediğinin kontrol edilmesi gerekmektedir (Sürücü, Şeşen & Maslakçı, 2023). Bu araştırmada ortak yöntem yanlılığı sorununun varlığını belirlemek için Harman'ın tek faktörlü testi yapılmıştır. Yapılan analizler %50 varyans eşliğini açıklayan tek faktörlü bir yapının oluşmadığı ve araştırmada ortak yöntem yanlılığı sorununun olmadığını göstermektedir.

BULGULAR

Demografik yapının tespit edilmesinden sonra araştırmada yer alan değişkenlerin geçerlik ve güvenilirlikleri kontrol edilmiştir. Yapılan analizlerde ölçeklerdeki faktör yüklerinin; kapsayıcı liderlik ölçeği için 0.729 – 0.825, proaktif davranışlar ölçeği için 0.821 - 0.907, psikolojik güvenlik ölçeği için ise 0.602 – 0.855 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler ölçekte yer alan ifadelerin ilgili faktörleri iyi temsil edebilme yeteneğinin olduğunu göstermektedir (Sürücü, Yıkılmaz & Maslakçı, 2022).

Kapsayıcı liderlik, proaktif davranışlar ve psikolojik güvenlik ölçeklerinin geçerliliğini test etmek için yakınsak ve iraksak geçerliliklerine bakılmıştır. Tablo 1'deki sonuçlar ölçeklerin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin sırasıyla

0.609, 0.765 ve 0.520 olduğunu, birleşik güvenilirlik değerlerinin ise sırasıyla 0.933, 0.907 ve 0.882 olduğunu göstermektedir. AVE değerlerinin 0.5'den, CR değerlerinin ise 0.7'den büyük olması ölçeklerin yakınsak geçerliliğini doğrulamaktadır.

İraksak geçerliliğin kontrolü için Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Buna göre ölçeklerin \sqrt{AVE} değerinin değişkenler arasındaki korelasyon yüklerinden büyük olması gerekmektedir. Değişkenlerin \sqrt{AVE} değerleri sırasıyla 0.780 (kapsayıcı liderlik), 0.875 (proaktif davranışlar) ve 0.721'dir (psikolojik güvenlik). Tablo 3'deki bulgular incelendiğinde ölçeklerin iraksak geçerliliği doğrulamaktadır.

Tablo 1: Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçekler ve İfadeler	λ	α	Cr	AVE
Kapsayıcı Liderlik				
1 Yöneticim, yeni fikirleri duymaya açıktır.	0.755	0.920	0.933	0.609
2 Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara dikkat ediyor.	0.806			
3 Yöneticim, istenen hedefleri ve bunları başarmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır.	0.759			
4 Yöneticim, sorunları çözmek için hazırdır	0.729			
5 Yöneticim, takımdan biri olarak görülür ve kolayca ulaşılabilir.	0.745			
6 Yöneticim, kendisine danışılacak profesyonel sorular için hazırdır.	0.789			
7 Yöneticim, talep ve isteklerimi dinlemeye hazırdır.	0.813			
8 Yöneticim, ortaya çıkan sorunlarda kendisine danışmamı veya erişmemi teşvik ediyor.	0.799			
9 Yöneticim, ortaya çıkan sorunları tartışmaya açıktır.	0.825			
Proaktif Davranışlar				
1 Görevlerimi yaparken kullandığım yöntemleri geliştirmek için yeni fikirler üretebilirim.	0.893	0.899	0.907	0.765
2 Görevlerimi yapabilmek için en iyi yöntemini bulabilirim	0.907			
3 Görevlerimi yaparken kullandığım yöntemleri değiştirebilirim	0.821			
Psikolojik Güvenlik				
1 Bu işyerinde bir hata yaparsanız, bu genellikle tüm çalışanlar tarafından aleyhinizde kullanılır.	0.725	0.860	0.882	0.520
2 Bu işyerinde çalışanlar karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler.	0.723			
3 Bu işyerinde çalışanlar, diğer çalışanların fikirlerine sırf farklı (yaş, ırk, dil, din) oldukları için karşı çıkarlar.	0.855			

4	Bu işyerinde işlerin yürütmesi için hesaplı risk alınabilir. Sonuç olumsuz olsa da çalışan zarar görmez.	0.612
5	Bu işyerinde çalışanlardan kolay kolay yardım istenmez.	0.759
6	Bu işyerinde hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.	0.741
7	Bu işyerinde insanlar ile çalışırken, bana özel beceri ve yeteneklerime değer verilir ve bu yeteneklerim kullanılır.	0.602

Ölçeklerin güvenilirliği CR ve Cronbach alfa (α) değerleri kontrol edilerek test edilmiştir. Literatür, bu değerlerin 0.7'den büyük olması durumunda ölçeklerin güvenilir olduğunu belirlemektedir. Tablo 1'deki bulgular CR değerlerinin sırasıyla 0.933, 0.907 ve 0.882 olduğunu, α değerlerinin ise sırasıyla 0.920, 0.899 ve 0.860 olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu değerler, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2009; Sürücü & Maslakçı, 2021; Sürücü, Şeşen & Maslakçı, 2023).

Modelin uyum indeksleri için AMOS-22 istatistik paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 2: Uyum İyilik Değerleri

Uyum İndeksleri	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	4.259	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$
GFI	0.920	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
CFI	0.901	$0.85 \leq GFI \leq 0.90$
AGFI	0.895	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$
RMSEA	0.071	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$

Kaynak: Şimşek (2007)

Yapılan analizler araştırma modelinin kabul edilebilir uyum indekslerine sahip olduğunu göstermektedir (CMIN/df=4.259, CFI=0.920, GFI=0.901, AGFI=0.895, RMSEA=0.07).

Verilerin dağılımın tespit edilmesi için dağılım analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerde kapsayıcı liderlik ölçeği için çarpıklık değeri 1.098, basıklık değeri 0.593, proaktif davranışlar ölçeği için çarpıklık değeri 0.965, basıklık değeri -0.425, psikolojik güvenlik ölçeği için çarpıklık değeri 0.215, basıklık değeri -0.687 olarak ölçülmüştür. Bu değerler verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Tabachnik & Fidell, 2013).

Tablo 3: Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Sh.	Kapsayıcı Liderlik	Proaktif Davranışlar	Psikolojik Güvenlik
Kapsayıcı Liderlik	3.34	1.341	1		
Proaktif Davranışlar	3.56	0.763	0.455**	1	
Psikolojik Güvenlik	3.06	1.324	0.383**	0.409**	1

Korelasyon analizi sonuçları, kapsayıcı liderliğin proaktif davranışlar ($r=0.455$, $p<0.05$) ve psikolojik güvenlik ($r=0.383$, $p<0.05$) ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca psikolojik güvenlik ile proaktif davranışlar arasındaki ilişki de ($r=0.383$, $p<0.05$) anlamlı ve pozitif yönlüdür.

Araştırma hipotezlerini test etmek için SPSS Process Macro eklentisi kullanılarak en küçük kareler regresyonuna dayalı regresyon analizi yapılmıştır. Hayes (2018) tarafından geliştirilen regresyon temelli analizler 5000 yeniden örneklem ve %95 güven aralığında yapılmış ve Model 4 kullanılmıştır.

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon Yolu	β	Sh	%95 CI
Kapsayıcı Liderlik ----> Proaktif Davranışlar	0.246**	0,055	0.138; 0.354**
Kapsayıcı Liderlik ----> Psikolojik Güvenlik	0.259**	0.028	0.203; 0.315**
Psikolojik Güvenlik ----> Proaktif Davranışlar	0.511**	0.096	0.322; 0.702**
Kapsayıcı Lider ----> Psikolojik Güvenlik ----> Proaktif Davranışlar	0.133*	0.027	0.080; 0.184**

%95 güven aralığında, $p<0.05$ anlamlılık

Regresyon analiz sonuçları, kapsayıcı liderliğin proaktif davranışları ($\beta = 0.246$; %95CI= 0.138; 0.354) ve psikolojik güvenliği ($\beta = 0.259$; %95CI= 0.203; 0.315) pozitif yönde etkilediğini, psikolojik güvenliğin de proaktif davranışlarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir ($\beta = 0.511$; %95CI= 0.322; 0.702). Ayrıca kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik aracılığıyla proaktif davranışlar üzerindeki dolaylı etkisi de anlamlı ve pozitif yönlüdür ($\beta = 0.133$; %95CI= 0.080; 0.184). Bu bulgu, kapsayıcı liderliğin proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin kısmi aracı rolünün olduğunu doğrulamaktadır. Tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde araştırılmak üzere test edilen H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 desteklenmiştir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Kapsayıcı liderlik davranışının benimsediği işletmelerde çalışanlar, proaktif düşünerek bu yönde hareket etmektedir (Fang vd., 2019; Wang vd., 2020; Zeng vd., 2020; He vd., 2021; Chang vd., 2022). Bu iki değişken arasındaki ilişkinin itici güçlerinden birisi ise psikolojik güvenliktir (Carmeli vd., 2010). Bu çalışma, kapsayıcı liderliğin esaslarını belirleyerek, bu liderlik yaklaşımının örgütsel davranış üzerindeki etkilerini incelemeye odaklanmaktadır. Bu kapsamda çalışmada; (1) kapsayıcı liderliğin çalışanların proaktif davranışlarının üzerinde etkisi olduğu önerilmiş ve test edilmiştir. Kapsayıcı liderlerin çalışanların proaktif davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir. Bunun LÜE teorisi ve literatürde yer alan benzer çalışmalarla (Fang vd., 2019; Wang vd., 2020; Zeng vd., 2020; He vd., 2021; Chang vd., 2022) uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmada test edilen diğer bir husus ise (2) kapsayıcı liderliğin

psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi olmuştur. Bu test sonucunda elde edilen bulgular da literatürün geneli (Edmondson, 2004; Nembhard & Edmondson, 2006; Carmeli vd., 2009; Carmeli & Gittell, 2009) ile benzerlik göstermiş ve kapsayıcı liderlik anlayışını benimseyen liderlerin çalışanların kendilerini psikolojik yönde güvende hissetmeleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmada (3) kullanılan ölçekler, kapsayıcı liderliğin üzerindeki etkileri araştırılan iki bağımsız değişkenin kendi aralarındaki etkilerinin test edilmesine de imkan tanımıştır. Bu sayede psikolojik güvenliğin proaktif davranışlar üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bunun sonucunda literatürde yer alan benzer çalışmalarda (Liang vd., 2012; Kim, 2021) olduğu gibi, çalışanların kendilerini psikolojik güvende hissederek yeni fikirlerini ve yaratıcı düşüncelerini korkusuzca ifade edebilmelerinin onların proaktivite düzeylerini yükselttiği gözlemlenmiştir. Yani psikolojik güvenliğin proaktif davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın daha önce test edilmemiş ve aynı zamanda özgünlüğünü ifade eden diğer bir tespit ise (4) psikolojik güvenliğin, kapsayıcı liderlik ve proaktif davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolünün test edilmesi olmuştur. Bu test sonucunda psikolojik güvenliğin, kapsayıcı liderlik ile proaktif davranışlar arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre psikolojik güvenli değişkeni kapsayıcı liderlik ile proaktif davranışlar arasındaki ilişkiyi tam olarak ölçmemektedir. Her ne kadar kapsayıcı liderlik ile proaktif davranışlar arasındaki ilişki anlamlılığını sürdürse de fakat anlamlılık düzeyinde bir düşüş gerçekleştiği görülmektedir.

Böylece araştırmanın tüm hipotezleri (H1, H2, H3 ve H4) kabul edilmiştir. Daha önce test edilmemiş olan bu model, araştırmacıların kapsayıcı liderliğin ilişkide olduğu durumsal değişkenlerin araştırılması yönündeki tavsiyelerine de cevap niteliği taşımaktadır (Choi vd., 2017).

Ampirik olarak ortaya konulan kapsayıcı liderliğin proaktif davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olması, araştırmanın beklenen sonuçları arasındadır. Faaliyetlerinde açık ve şeffaf bir tutum sergileyen, takipçileri tarafından erişilebilir olan ve katılımcı bir yönetim tarzı belirleyerek çalışanların karar mekanizmasına dahil olmasına imkan sağlayan bir yaklaşım olan kapsayıcı liderliğin, çalışanların yaratıcı düşüncelerini ve işletme süreçlerinde yeni fikir üretmelerini desteklemesi kaçınılmazdır. Ayrıca böylesi katılımcı ve şeffaf bir liderlik yaklaşımının, çalışanların kendilerini ve fikirlerini kaygı duymadan ifade edebilmelerini desteklemesi de beklenmektedir. Psikolojik güvenlik olarak da ifade edilen bu çalışanların kendilerini güvende ve kendilerinden emin hissetme duygusunun, kapsayıcı liderlik ile olan ilişkisi gerek literatür gerekse lider ve üye arasındaki farklı durumlardaki etkileşimleri destekleyen LÜE teorisi ile yüksek seviyede benzerlik göstermektedir. Özetle bu çalışma sürecinde elde edilen bulguların hem literatür hem de teorik çerçeveyi desteklediği açıkça söylenebilmektedir.

Araştırmanın özgünlüğünü ve etkisini artıran en önemli bulgu, kapsayıcı liderliğin proaktif davranışlara olan etkisinde psikolojik güvenliğin aracının rolünün tespit edilmesi olmuştur. Böylece kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik yoluyla proaktif davranışları etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, doğası gereği açıklık, erişilebilirlik ve katılımcılığı destekleyen kapsayıcı liderliğin, proaktif davranışları etkilerken psikolojik güvenliği de kullanmasının çalışanların yaratıcı ve inovatif fikirlerini kendilerinden daha emin ve güvende hissederek ortaya koyabileceklerini vurgulamaktadır. Literatüre özellikle bu kapsamda yenilik getirecek olan araştırma modelimizin, bu konuda gelecekte yapılacak çalışmalara da rehberlik edebileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca organizasyonların kapsayıcı liderlik tarzına önem vermelerinin, gerek kurumsal açıdan gerekse çalışanların bireysel motivasyon ve gelişimi açısından önemli rol oynayacağı da ortaya konulmuştur. Bu yüzden organizasyon ve bireylerin, gerek bu çalışma gerekse literatürdeki benzer çalışmaların ışığında belirleyecekleri hareket tarzlarının olumlu sonuçlar doğuracağı değerlendirilmektedir.

Her ne kadar psikolojik güvenliğin kapsayıcı liderliğin proaktif davranışlar üzerindeki etkisine aracılık ettiği belirlenmiş olsa da bu etkinin ortaya çıkabileceği özel şartların da (bağlamsal faktörler) ortaya konulması gerektiği, gelecekte bu konuyu ele alacak araştırmacılara yapılacak önemli bir çağrı niteliği taşımaktadır. Kapsayıcı liderlik konusunda gelecekte yürütülecek çalışmaların, bu liderlik yaklaşımının farklı örgütsel davranış başlıklarıyla etkileşimini belirlemeye odaklanması, bu kavrama ait literatürün zenginleşmesinde önemli rol oynayacaktır. Ayrıca bu çalışmaların farklı örneklem düzeylerinde ve farklı sektörlerde uygulanmasının da gerek bu çalışmanın desteklenmesini, gerekse literatürün geliştirilmesini sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında tüm evrene ulaşmanın güçlüğünden dolayı araştırmanın yeterli örneklem düzeyine göre yapılması çalışmanın kısıtları arasında gösterilebilir.

Yazar Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit katkı vermiştir ve herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

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.

Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C. & Volpone, S. (2008, August). Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness. In *meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA*.

Ayça, B. (2023). Association between Authentic Leadership and Job Performance—The Moderating Roles of Trust in the Supervisor and Trust in the Organization: The Example of Türkiye. *Sustainability*, 15 (8), 6539.

Brislin, R. W., Lonner, W. J. & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*, New York, John Wiley - SonsPub.

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18, 606–632.

Carmeli, A. & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 709–729.

Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81–98.

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.

Chang, P. C., Ma, G. & Lin, Y. Y. (2022). Inclusive Leadership and Employee Proactive Behavior: A Cross-Level Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1797-1808.

Choi, S. B., Tran, T. B. H. & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18, 1877-1901.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26 (3), 435-462.

Duan, J. Y. (2011). The research of employee voice in Chinese context: Construct, Formation Mechanism and Effect. *Advances in Psychological Science*, 19, 185–192.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.

Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). New York: Russell Sage Foundation.

Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1 (1), 23-43.

Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety. *American Journal of Business*, 34 (1), 2-18.

Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J. & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 1803.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2016). Psychological safety: a meta-analytic review and extension. *Personal Psychology*, 70, 113–165.

Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327–347.

Guo, Y., Zhu, Y. & Zhang, L. (2020). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 1-10.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2009) *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*- 2nd Edition. New York: The Guilford Press.

He, B., He, Q. & Sarfraz, M. (2021). Inclusive leadership and subordinates' pro-social rule breaking in the workplace: mediating role of self-efficacy and moderating role of employee relations climate. *Psychology research and behavior management*, 1691-1706.

Jafri, M. H., Dem, C. & Choden, S. (2016). Emotional intelligence and employee creativity: Moderating role of proactive personality and organizational climate. *Business Perspectives and Research*, 4 (1), 54-66.

Jiang, W. & Gu, Q. (2016). How abusive supervision and abusive supervisory climate influence salesperson creativity and sales team effectiveness in China. *Management Decision*, 54, 455–475.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33 (4), 692-724.

Kim, J. E. (2021). Paradoxical leadership and proactive work behavior: The role of psychological safety in the hotel industry. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (5), 167-178.

Kolbe, M., Eppich, W., Rudolph, J., Meguerdichian, M., Catena, H., Cripps, A., ... & Cheng, A. (2020). Managing psychological safety in debriefings: a dynamic balancing act. *BMJ simulation & technology enhanced learning*, 6 (3), 164.

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.

Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55, 71–92.

Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30 (2), 100703.

Minehart, R. D., Foldy, E. G., Long, J. A. & Weller, J. M. (2020). Challenging gender stereotypes and advancing inclusive leadership in the operating theatre. *British Journal of Anaesthesia*, 124 (3), 148-154.

Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *The Academy of Management Journal*, 42 (4), 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011>.

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, 941–966.

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27 (3), 521-535.

Nishii, L. H. & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of applied psychology*, 94 (6), 1412-1426.

Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36 (3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>

Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 636–652.

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.

Roussin, C. J., MacLean, T. L. & Rudolph, J. W. (2016). The safety in unsafe teams: a multilevel approach to team psychological safety. *Journal of management*, 42 (6), 1409-1433.

Shore, L. M. & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47 (4), 723-754.

Sürücü, L. (2021). Lider Üye Etkileşimi: Literatür Taraması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17 (1), 257-277.

Sürücü, L. & Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8 (3), 2694-2726.

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

Sürücü, L., Şeşen, H. & Maslakçı, A. (2023). *Regression, Mediation/ Moderation, and Structural Equation Modeling with SPSS, AMOS, and PROCESS Macro*, Livre de Lyon, France

Sürücü, L., Yıkılmaz, İ. & Maslakçı, A. (2022). *Exploratory Factor Analysis (EFA) in Quantitative Researches and Practical Considerations* (No. fgd4e). Center for Open Science.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.

Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F. & Wang, M. (2020). How inclusive leadership enhances follower taking charge: the mediating role of affective commitment and the moderating role of traditionality. *Psychology research and behavior management*, 1103-1114.

Wasserman, I.C., Gallegos, P.V. & Ferdman, B.M. (2008), "Dancing with resistance", *Diversity Resistance in Organizations*, pp. 175-200.

Wu, X., Lyu, Y., Kwan, H. K. & Zhai, H. (2019). The impact of mentoring quality on protégés' organization-based self-esteem and proactive behavior: The moderating role of traditionality. *Human Resource Management*, 58 (4), 417-430.

Yener, S. (2015). Psikolojik rahatlık ölçeğinin türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 280-305.

Zeng, H., Zhao, L. & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in psychology*, 11, 62.