

Kamu Çalışanlarının Kapsayıcı Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma

A Research on the Perception of Inclusive Leadership of Public Workers

Murat Baş¹

Öz

Bu çalışmada yönetim literatüründe yeni bir liderlik tarzı olan kapsayıcı liderliğin sonuçlarına yönelik bir model oluşturulmuştur. Bu modelde kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etkisi ve bu etkide psikolojik güvenliğin aracı rolünün bulunup bulunmadığını incelenmiştir. Bu kapsamda, Erzincan ilinde Sosyal Güvenlik Kurumu ve Aile ve Sosyal Politikalar Genel Müdürlüğünde görevli 372 kamu çalışanından anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler, SPSS 22, AMOS 23 ve PROCESS Makro programları kullanılarak test edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, kapsayıcı liderliğin çalışan performansı ve psikolojik güvenlik değişkenleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu, psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kapsayıcı liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin kısmi aracı rolünün bulunduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırma bulgularının teorik katkıları tartışılmış ve örgüt ve yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Kapsayıcı liderlik, çalışan performansı, psikolojik güvenlik, aracılık rol.

Abstract

In this study, a model has been created for the results of inclusive leadership, which is a new leadership style in the management literature. In this model, the relationship between inclusive leadership and employee performance and whether psychological safety has a mediating role in this relationship was examined. In this context, data were obtained from 372 public employees working in the Social Security Institution and the General Directorate of Family and Social Policies in the province of Erzincan by survey method. The obtained data were tested using SPSS 22, AMOS 23 and PROCESS Macro programs. As a result of the research, it was determined that inclusive leadership was positively related to employee performance and psychological safety variables, and that there was a positive and significant relationship between psychological safety and employee performance. In addition, it has been determined that psychological safety has a partial mediating role in the relationship between inclusive leadership and employee performance. In line with the results obtained, the theoretical contributions of the research findings are discussed and suggestions were made to organizations and supervisions.

Keywords: Inclusive leadership, employee performance, psychological safety, mediating role.

Araştırma Makalesi [Research Paper]

JEL Codes: M10, M12, M54

Submitted: 05 / 11 / 2021

Accepted: 15 / 01 / 2022

¹ Arş. Gör. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İİBF, murat.bas@erzincan.edu.tr, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-9479-4571>

Giriş

Her birey hem yaratılıştan hem de yetiştirilme tarzından ötürü farklı karakter, yetenek ve dünya görüşüne sahiptir. Ancak örgütlerin birçoğu, insanların becerilerini, fikirlerini ve enerjilerini örgüt başarısında kullanmalarını zorlaştıran engellerle doludur. Bunlar içinde örgüt lideriyle benzer davranan çalışanların desteklenmesi gibi farklılığın dışlandığı uygulamalar bulunmaktadır. Fakat zamanla bu tarz engeller çalışanlar için cesaret kırıcı ve aşılması olabilmektedir (Miller, 1998: 152). Öte yandan, yapılan araştırmalar örgütte çeşitliliğin desteklenmesinin örgüt başarısında ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur (Gonzalez ve Denisi 2009; Moon ve Christensen, 2020; Kadam vd., 2020). Bu nedenle, günümüzde rekabetçi üstünlüğü kazanmak isteyen örgütler, tüm çalışanlarını farklılıklarıyla kucaklayabilmeli ve onların örgüte katkılarını en üst düzeye çıkarmanın yollarını keşfetmelidir. Örgütün kapsayıcılığında lider davranışları da büyük etkiye sahiptir. Çünkü çalışanlarla birebir etkileşimde bulunan ve onları yönlendiren, böylece örgüt kültürünü çalışanlar gözünde belirleyen liderlerdir. Kapsayıcı lider, çalışanları farklılıklarıyla kabul eden, tüm örgütsel faaliyetlere onları dâhil eden, yaptıklarını takdir eden, tam potansiyellerini ortaya koymaları için onları teşvik eden ve çalışanlara kendilerinin ve fikirlerinin değerli olduğunu hissettiren liderdir (Nembhard ve Edmondson, 2006: 247; Shore vd.,2011: 1265; Kiiikkilä, 2021: 22).

Psikolojik güvenlik genel olarak, kişinin işyerinde kendi imajı, statüsü veya kariyerine yönelik olumsuz sonuçlarından korkmadan fikirlerini ortaya koyabilmesini ifade eder (Kahn, 1990: 708). Bu açıdan psikolojik güvenlik algısını kapsayıcı liderliğin çalışandaki yansıması olarak görmek mümkündür. Psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamında çalışanlar fikirlerini beyan ettiklerinde utandırılmayacağı, reddedilmeyeceği veya cezalandırılmayacağına dair kendilerini güvende hissederler. Çalışanlar birbirlerine karşı saygılı ve pozitif yaklaşıma sahiptir (Edmondson, 1999: 354). Böyle bir ortamda çalışanlar karşıt görüşlerini ve endişelerini rahatça dile getirir, yöneticilerinden daha çok geri bildirim bekler ve işlerinde daha büyük risk alabilir (Newman vd., 2017: 522). Böylece daha yaratıcı ve üretken olabilir (Bradley, vd., 2012: 156). Bu çalışmanın amacı kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etkisi ve bu etkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünü incelemektir. Yapılan literatür incelemesinde, kapsayıcı liderlik, çalışan performansı ve psikolojik güvenlik değişkenlerinin az sayıda çalışmada bir arada incelendiği görülmüştür. Ayrıca, muhtelif çalışmalarda psikolojik güvenliğin takım düzeyinde ele alındığı, daha çok örgüt ve takım düzeyinde performansa etkilerinin incelendiği tespit edilmiştir (Kostopoluos ve Bozionelos, 2011; Martin vd., 2013; Koopman vd., 2016; Jha, 2019; Kim vd., 2020). Bu çalışmada ise, az sayıda çalışmada incelendiği saptanan (Singh vd., 2013) psikolojik güvenliğin çalışanların bireysel performansı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu kapsamda çalışmanın gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmada ilk olarak, kapsayıcı liderlik, çalışan performansı ve psikolojik güvenlik kavramları açıklanmış, daha sonra önceki çalışmalardan hareketle, bu değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra, verilerin analizi yapılmış, elde edilen bulgular ışığında araştırmanın pratik uygulamaları açıklanmış ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

1.Kavramsal Çerçeve

1.1. Kapsayıcı Liderlik

Oxford sözlüğünde kapsayıcılık (inclusiveness) "farklı kesimlerden veya toplumlardan, farklı bakış açılarına sahip insanları, şeyleri ve fikirleri isteyerek dâhil etme durumu" olarak tanımlanmıştır. Cambridge Üniversitesi sözlüğünde ise "farklı karakterden birçok insanı kapsama ve hepsine adil ve eşit davranma durumu" olarak nitelendirilmiştir. Öte yandan, Pless ve Maak (2004: 130) işyerinde kapsayıcılığı farklı geçmişe ve düşünce yapısına sahip insanların birlikte etkili bir şekilde çalışmalarına ve kurumsal hedeflere ulaşmak için en yüksek potansiyellerini ortaya koymalarına olanak tanıyan örgütsel ortam olarak tanımlamıştır.

Kapsayıcı liderlik ise ilk kez Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından incelenmiştir. Nembhard ve Edmondson (2006: 247) "lider kapsayıcılığı" olarak ele aldıkları kavramı, liderin çalışanlarını örgütsel işlere dâhil etmesi ve yaptıkları katkıları takdir etmesini içeren eylem ve sözleri olarak tanımlamıştır. Ayrıca, kapsayıcı liderliğin takım çalışmasını kolaylaştıran, açıklama ve geri bildirim sağlayan takım liderliği ile çalışanlarla istişare eden ve ortak karar alma süreçlerine onları dâhil eden katılımcı liderlikle ilgili olduğunu belirtmiştir. Carmeli ve arkadaşları (2010: 250) kapsayıcı lideri takipçileriyle etkileşimlerinde açık, hazır ve erişilebilir olan kişi olarak nitelendirmiştir. Hollander (2012: 3) ise kapsayıcı liderin çalışanlara karşı değil, çalışanlarla birlikte iş yapan kişi olduğunu savunmuştur. Buna göre, kapsayıcı liderliğin özünde çalışanları iş sürecine dâhil etme, onlarla iş birliği yapma bulunmaktadır. Öte yandan, Shore ve arkadaşları (2011: 1265) diğer araştırmacılar farklı olarak, kapsayıcı liderliğin odak noktası olan kapsayıcılığın çalışanın örgütün bir parçası olduğunu hissetmesine ek olarak örgütte kendi bireyselliğinin farkında olmasını da kapsamı gerektiğini öne sürmüştür. Benzer şekilde, Randel ve arkadaşları (2018: 191) kapsayıcı liderliği grup üyelerinin grubun bir parçası olduklarını hissetmelerinin (aidiyet), yanı sıra gruba katkıda bulunurken kendi bireyselliklerini (benzersizlik) korumalarını hedefleyen lider davranışları olarak tanımlamışlardır. Söz konusu tanımlardan hareketle, kapsayıcı liderliğin örgüt içindeki çeşitliliği (farklılığı)

benimsemeyi, tüm çalışanları örgütsel faaliyetlere dâhil etmeyi, onların yaptıklarını takdir etmeyi ve çalışanları tam potansiyellerini ortaya koymaları için teşvik etmeyi içeren lider davranışları olduğu söylenebilir (Kiikkilä, 2021: 22).

1.2. Çalışan Performansı

Performans genel olarak bir bireyin işini iyi yapıp yapmadığını değerlendirme ölçütüdür. İş performansı olarak da adlandırılan çalışan performansı ise bir bireyin belli bir sürede ortaya koyduğu işin örgüt tarafından beklenen değeridir (Motowidlo, 2003: 39). Örgütün beklentisi işin miktar ve niteliğine yönelik olabilmektedir. Burada, performansın kalitesi işin ne kadar iyi yapıldığını ifade ederken, performansın miktarı ise bireyin ürettiği çıktının hacmini göstermektedir (Brüggen, 2015: 2382). Motowidlo'ya göre (2003: 39), bireyin sergilediği her davranış performans kapsamında değildir. Çalışan performansında önemli olan bireyin ortaya koyduğu davranışın örgüt tarafından nasıl değerlendirildiğidir.

1.3. Psikolojik Güvenlik

Kahn'a göre (1990: 708) psikolojik güvenlik kişinin bir ortamda kendi imajı, statüsü veya kariyerine yönelik olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini gösterebildiğini ve yeteneklerini ortaya koyabildiğini hissetmesidir. Psikolojik güvenliği takım düzeyinde ele alan Edmondson'a göre (1999: 350) ise takım üyelerinin takımın kişilerarası risk almak için güvenli olduğuna dair inancıdır. Başka bir deyişle, psikolojik güvenlik bir ortamda bireyin kendi olduğu gibi davranabilmesi ve rahat olabilmesi durumunu ifade etmektedir. Yüksek psikolojik güvenliğin bulunduğu örgütlerde, çalışanlar fikirlerini beyan ettiklerinde utanırılmayacağı, reddedilmeyeceği veya cezalandırılmayacağına dair bir güven duygusuna sahiptir. Bu güven, örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı saygıdan kaynaklanmaktadır (Edmondson, 1999: 354).

Öte yandan, Edmondson (2004), örgütlerde psikolojik güvenlik kavramını güven kavramından ayırmıştır. Buna göre güven duygusunda odak noktası başkaları iken psikolojik güvenlikte kişinin kendisidir. Yani güvende kişi başkalarının davranışlarına yönelik dışa dönük bir bakış açısına sahipken, psikolojik güvenlikte başkalarının kendisi hakkında ne düşündüğü ile ilgilenir. Ayrıca, güven eylemlerin uzun vadeli sonuçlarıyla ilgilenirken, psikolojik güvenlik kısa vadeli sonuçlarla ilgilenir. Son olarak, güven daha çok ikili ilişkilerde bulunan bir duygu iken, psikolojik güvenlik takım içinde ortaya çıkar (Edmondson, 2004: 258-260). Liderin kapsayıcı olması çalışanların yenilikçi iş davranışlarını (Javed vd., 2017), örgütsel aidiyet duygularını (Randel et al., 2018) ve yaratıcılıklarının (Choi vd., 2015) yanı sıra psikolojik güvenlik algılarını (Carmeli vd., 2010; Hirak vd., 2012; Lee ve Dahinten, 2021) ve iş performanslarını (Sabharwal, 2014; Ohunakin vd., 2019; Qurrahtulain vd., 2020.) artırmada önemli rol oynamaktadır.

2. Araştırma Hipotezleri

2.1. Kapsayıcı Liderlik ve Çalışan Performansı

Kapsayıcı örgüt ortamı, farklı bakış açıları ve becerilere sahip çalışanların bir arada çalışmasını mümkün kıldığından, iş performansı ve örgütsel başarıda önemli rol oynamaktadır (Miller, 1998: 151). Çünkü kapsayıcı yaklaşımda, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi düşünme becerileri artar. Ayrıca, desteklendiklerini hisseden çalışanlar, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar ve böylece performansları artar (Pless ve Maak, 2004: 130). Kapsayıcı örgüt ortamı, çalışanlarına adil muamelede bulunan ve karar alma mekanizmalarına onları dâhil eden kapsayıcı bir liderin varlığını da gerektirmektedir (Sabharwal, 2014: 2003). Yapılan araştırmalar, kapsayıcı yönetimin çalışanların iş performansları üzerindeki olumlu etkisini teyit etmiştir. Örneğin, Sabharwal (2014: 197) ABD'de 198 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, kapsayıcı örgütsel yaklaşımın işyeri performansını artırdığını ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmaya göre, işyerinde farklılık yönetimi performansı artırmada yeterli değildir. Buna ek olarak, çalışanların fikirlerini ifade etmelerinin teşvik edildiği, önemli örgütsel kararlarda görüşlerine başvurulduğu, kapsayıcı liderlerin bulunduğu ve çalışanların güçlendirildiği örgütlerde çalışanlar daha verimli çalışır. Ohunakin ve arkadaşları (2019: 99) Nijerya'da 384 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışan farklılığının iyi yönetilmesi ve çalışanların çeşitli örgütsel faaliyetlere yeterli şekilde dâhil edilmesinin (kapsayıcı yönetim anlayışı) çalışanların iş performanslarını artırdığını tespit etmiştir. Qurrahtulain ve arkadaşları (2020: 2-5) Pakistan'da 288 çalışan-yönetici çifti üzerinde yaptıkları araştırmada, kapsayıcı liderlik ile uyumlu (adaptive) performans arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Buna göre, liderin kapsayıcı ve destekleyici olduğu ve çalışanlar arasında iş birliğinin bulunduğu örgütlerde, çalışanların kişisel gelişim düzeyi artmakta, çalışanlar daha hedef odaklı çalışmakta ve işyerinde daha uyumlu performans göstermektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Kapsayıcı liderlik çalışan performansını anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

2.2. Kapsayıcı Liderlik ve Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik çalışanların örgütsel faaliyetlerde risk almalarının sonuçlarına ilişkin algılarını içerir (Edmondson, 1999: 354). Bu yüzden yöneticilerin liderlik tarzları çalışanların psikolojik güvenlik algıları üzerinde önemli rol oynamaktadır. Liderin çalışanlarıyla etkileşimlerinde kapsayıcı olması, başka bir ifadeyle, açık, hazır ve erişilebilir olması, çalışanlarda psikolojik güvenliği artırır sebeplerdendir (Edmondson, 2004: 270; Carmeli vd., 2010: 252). Çünkü kapsayıcı lider,

örgütsel faaliyetleri gerçekleştirirken, örgüt çalışanlarının katkılarını kabul ve takdir eden, böylece onlara fikirlerine gerçekten değer verildiğini hissettiren liderdir (Nembhard ve Edmondson, 2006: 948). Kapsayıcı lider, çalışanlarına her ne sonuç çıkarsa çıksın kınanmayacaklarını ve cezalandırılmayacaklarını garanti ederek, onları yeni fikirler ortaya koymaları ve risk almaları yönünde teşvik eder. Böylece çalışanlarına, liderlerinin yeniliklere açık ve erişilebilir olduğuna dair net bir sinyal verir. Sonuç olarak, liderin çalışanlarını dinlemesi, yeni fikirleri dinlemeye ve tartışmaya istekli olması, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini, yeni fikirlerini çekinmeden dile getirmelerini ve hatta aldıkları risklerin sonuçlarını da üstlenebilmelerini sağlar (Edmondson, 2004: 270; Carmelivd, 2010: 252). Literatürde, kapsayıcı liderlik ve psikolojik güvenlik arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan başka araştırmalar da mevcuttur. Örneğin, Hirak ve arkadaşları (2012:115) İsrail'de 224 hastane çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, yüksek düzeyde kapsayıcılık sergileyen liderlerin çalışanların psikolojik güvenliğini geliştirdiklerini tespit etmiştir. Yin (2013: 6) Hong Kong'da 158 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, liderler daha kapsayıcı davranışlar sergilediklerinde, çalışanların kendilerini daha güvende hissettiklerini ve dolayısıyla fikirlerini ifade etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu saptamıştır. Javed ve arkadaşları (2017: 10) Pakistan'daki tekstil çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, kapsayıcı liderlik ve psikolojik güvenlik arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Lee ve Dahinten (2021: 4) Güney Kore'de 526 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada, kapsayıcı liderliğin hemşirelerin psikolojik güvenlik algılarıyla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmalar ve açıklamalar kapsamında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

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

2.3. Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı

Psikolojik güvenliğin düşük olduğu örgütlerde, çalışanlar fikirlerini ifade edemedikleri gibi, bir görevi tamamlamak için gerekli kaynağı isteme, soru sorma, geri bildirim isteme ve bir sorunu/hatayı bildirme gibi eylemleri gerçekleştirmekten çekinirler (Singh vd., 2013: 247). Böyle bir ortamda, çalışanlar örgüt tarafından beklenen miktar ve kalitede iş ortaya koyamazlar. Tersine, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar fikirlerini beyan ettiklerinde utandırılmayacağı, reddedilmeyeceği veya cezalandırılmayacağına dair bir güven duygusuna sahiptir. (Edmondson, 1999: 350, 354). Çalışanlar psikolojik güvenliğe sahip olduklarında rahatça fikirlerini ortaya koyabilmekte, böylece daha yaratıcı ve üretken olabilmektedir (Bradley, vd., 2012: 156). Tespit edilen muhtelif araştırmalar, psikolojik güvenliğin çalışan ve örgüt performansı üzerindeki etkisini kanıtlamıştır. Örneğin, Baer ve Frese (2003: 57) Almanya'da 47 şirket üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütlerde psikolojik güvenlik iklimi ile örgüt performansı arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Bradley ve arkadaşları (2012: 156) ABD'de 117 proje grubu üzerinde yaptıkları araştırmada, psikolojik güvenlik iklimine sahip gruplarda, görev çatışması olsa dâhi, grup performansının arttığını tespit etmişlerdir. Singh ve arkadaşları (2013: 251) ABD'de 165 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, diğer sonuçların yanı sıra psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasında pozitif ilişki saptamıştır. Jha (2018: 912) Hindistan'da 50 takım ve 345 takım üyesi üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların psikolojik güvenliğinin takım performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Psikolojik güvenlik çalışan performansını anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

2.4. Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü

Kapsayıcı liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünü sosyal değişim teorisi (SDT) çerçevesinde açıklamak mümkündür. Blau (1964) tarafından geliştirilen SDT, etkileşim içinde olan tarafların birbirlerine karşı sorumluluk hissettiklerini öne süren bir teoridir. SDT'nin karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) bir tarafın diğer tarafın yararına eylemde bulunduğu bu iyiliğine karşılık diğer taraftan beklenti içine girdiğini, diğer tarafın da buna iyilikle karşılık verme zorunluluğu hissettiğini savunur (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876). Örgütlerde, çalışanlar da yöneticilerinin kendileriyle kaliteli ilişkiler geliştirdiğini hissettiklerinde, buna karşılık örgütün yararı için daha çok çalışma zorunluluğu hissederler (Settoon vd., 1996: 220). Bu çerçevede, kapsayıcı lider yaklaşımıyla desteklendiklerini hisseden çalışanlar, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar ve böylece performansları artar (Pless ve Maak, 2004: 130). Ayrıca, çalışanlar işyerinde yenilikçi fikirlerini ortaya koymak, proaktif olmak ve risk almak için psikolojik olarak güvende hissediyorlarsa, örgüt tarafından sağlanan bu güvenliğe karşın daha yüksek performans göstermek suretiyle cevap vereceklerdir (Mahmoud vd., 2021: 3).

Öte yandan, literatürde söz konusu aracılık rolünü inceleyen araştırmalar mevcuttur. Örneğin, Singh ve arkadaşları (2013: 242) ABD'de 165 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, kapsayıcı liderliğin de odak noktasını oluşturan örgütte farklılık iklimi ile çalışan performansı arasında psikolojik güvenliğin aracı rolünün bulunduğunu saptamışlardır. Ayrıca, Gül (2021: 116) Türkiye'de 350 akademik personel üzerinde yaptığı araştırmada, kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik ve iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, ayrıca kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin kısmi aracı etkisinin bulunduğunu tespit etmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4: Kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Uygulama

3.1. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın evreni Erzincan ilinde faaliyette bulunan Sosyal Güvenlik Kurumu ve Aile ve Sosyal Politikalar kurumunda çalışan yaklaşık 500 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüf olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu çerçevede evren 500 ve %95 güven aralığında en küçük örneklem büyüklüğünde 217 olarak tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2005:43). Firma çalışanlarına Mayıs 2021 – Temmuz 2021 tarihlerinde 400 anket formu dağıtılmıştır. Fakat anket uygulamasında yanlış ve eksik doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra, 372 anket analize tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların %33,9 bayan, %66,1 erkeklerden oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %78,5 evli, %21,5 bekâr, %12,6'sı 18-28 yaş grubunda, %46,5'i 29-39 yaş grubunda, %37,1'i 40-50 yaş grubunda ve %3,8'i ise 51 yaş ve üstü oluşturmaktadır. Katılımcıların mezuniyetine göre %1,1'i ilköğretim mezunu, %13,2'si lise mezunu, %7,3'ü önlisans mezunu, %57,8'i lisans mezunu ve %20,7'si ise lisansüstü mezunlar oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların aynı iş yerindeki hizmet süreleri incelendiğinde, %20,2'si 1-5 yıl arasında, %17,2'si 6-10 yıl arasında, %44,4'ü 11-20 yıl arasında ve %18,3'ü ise 21 yıl ve üstünde işletmeye hizmet etmektedir.

3.2. Ölçekler ve Verilerin Analizleri

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği: Araştırmaya katılanların kapsayıcı liderlik algılarını ölçmek amacıyla Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv'in (2010) geliştirdiği, Türkçe uyarlamasının Sürücü ve Maslakçı'nın (2021) yaptığı 9 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan ifadelere 5'li likert ölçeği kullanarak (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) cevap verilmesi istenmiştir.

Çalışan Performansı Ölçeği: Araştırmaya katılanların iş performans düzeyini belirlemek için Kirkman ve Rosen (1999) ve Sigler ve Pearson'ın (2000) geliştirdiği ve Türkçe'ye uyarlamasını Çöl'ün (2008) yaptığı tek boyutlu ve 4 maddeden oluşan çalışan performansı ölçeği kullanılmıştır.

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Araştırmada katılanların psikolojik güvenlik algılarını ölçmek için Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Yener (2015) tarafından uyarlaması yapılan, 7 ifadeli ve tek boyutlu "Psikolojik Güvenlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik ve korelasyon analizi SPSS 22 programı ile elde edilmiştir. Araştırmada hipotez testlerini yapmadan önce AMOS 23 paket programıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra araştırmanın hipotezleri PROCESS Makro ile analiz edilmiştir. (Hayes, 2013).

3.3. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir. Araştırmadaki ölçeklerin geçerliliğine ilişkin analizler, daha önce yapılan araştırmalarda kabul edildiği için değişkenlere ait geçerlilik analizi tekrar yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 1. Ölçeklerin Ortalama, Cronbach Alfa, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları (n=372)

	α	Ort.	Standart S.	KL	ÇP	PG
KL	0.968	3.86	1.102	-		
ÇP	0.839	4.30	0.649	0,220**	-	
PG	0.758	3.01	0.644	0.278**	0.272**	-

** = p<0,01 * = p<0,05 KL: Kapsayıcı Liderlik, ÇP: Çalışan Performansı, PG: Psikolojik Güvenlik

Tablo 1’de, araştırmanın değişkenlerine ait güvenilirlik katsayıları, ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır. KL (0.968), ÇP (0.839) ve PG (0.758) değişkenlerine ait Cronbach Alpha katsayılarının, referans alınan 0,70 değerinin üstünde ve yeterli olduğu tespit edilmiştir (Tavakol ve Dennick,2011). Ayrıca Tablo1’de KL ile ÇP arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki ($r = 0.220$; $p = 0,000$) olduğu görülmektedir. Tablo1’deki diğer bir bulgu ise, KL ile PG arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki ($r = 0.278$; $p = 0,000$) olduğunu göstermektedir. Tablodaki son bulgu ise, PG ile ÇP arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkinin ($r = 0.272$; $p = 0,000$) olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara göre H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri desteklenmiştir.

3.4. Ölçüm Modelleri

Araştırmada son yıllarda yönetim organizasyon ve psikoloji çalışmalarında tercih edilen ölçüm hatalarından biri olan ortak yöntem varyansı (OYV) tercih edilmiştir. Ortak yöntem varyansı, aynı yöntem içinde ölçülen değişkenler arasındaki sistematik hata varyansı olarak tanımlanmaktadır (Çizel, Selçuk ve Atabay, 2020:7). Başka bir ifadeyle, OYV bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait verinin aynı değerlendiriciden veya aynı kaynaktan (verinin aynı kişiden aynı zamanda elde edilmesi) toplanması ile ortaya çıkan hatadır (Podsakoff vd., 2012; Koçak, 2020; Gürbüz ve Şahin, 2018). OYV analiz ile araştırma verilerinin üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Tablo 2’de araştırmaya ait faktörlerin ayrı olduğu 3 faktörlü ölçüm modeli, kapsayıcı liderlik ve psikolojik güvenliğin tek faktörde birleştirildiği Model 1, kapsayıcı liderlik ve çalışan performansı tek faktörde birleştirildiği Model 2, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı tek faktörde birleştirildiği Model 3 ve tüm ölçeklerin tek faktör üzerinde oluşturulduğu model ise Model4 olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 2. Ölçüm Modeli ve Alternatif Modellere Ait Uyum İyiliği Değerleri

Modeller	$3 < (\chi^2/df) < 5$	RMSEA < .08	CFI > .90	SRMR < .08
Ölçüm modeli, 3 faktör	2.77	0.07	0.95	0.05
Model 1, 2 faktör	3.93	0.09	0.91	0.07
Model 2, 2 faktör	7.73	0.14	0.80	0.11
Model 3, 2 faktör	6.53	0.12	0.83	0.15
Model 4, 1 faktör	8.62	0.14	0.77	0.12

Not: n=372; χ^2/df =Ki-Kare Uyum Testi; RMSEA=Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; CFI= Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; SRMR=Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü

İki faktörden oluşan model (Model 1) = Kapsayıcı liderlik ile psikolojik güvenlik tek faktörde birleştirildi.

İki faktörden oluşan model (Model 2) = Kapsayıcı liderlik ile çalışan performansı tek faktörde birleştirildi.

İki faktörden oluşan model (Model 3) = Psikolojik güvenlik ile çalışan performansı tek faktörde birleştirildi.

Tek faktörden oluşan model (Model 4) = Tüm ölçekler tek faktörde birleştirildi.

Tablo 2'deki değerler ölçüm modelinin ($\chi^2/df = 2.77$ RMSEA=0.07; CFI=0.95; SRMR=0.05) diğer modellere (Model 1, Model 2, Model 3 ve Model 4) göre daha iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Kullanılan uyum iyiliği değerleri kabul edilen aralıklardadır (Gürbüz, 2019:34)

3.5. Hipotez Testi

Ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra, araştırma hipotezleri (Hipotez 1, Hipotez 2, Hipotez 3 ve Hipotez 4) analiz edilmiştir. Araştırma hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=372)

Psikolojik Güvenlik						
Değişkenler	β	SH	T	P	EDGA	EYGA
Kapsayıcı Liderlik	0.163	0.029	5.575	0,000	0.105	0.220
Çalışan Performansı						
Değişkenler	β	SH	T	P	EDGA	EYGA
Psikolojik Güvenlik	0.230	0.052	4.423	0.000	0.128	0.332
Kapsayıcı Liderlik (Direkt Etki)	0.092	0.030	3.045	0.000	0.033	0.152
Kapsayıcı Liderlik (Toplam Etki)	0.130	0.030	4.346	0.000	0.071	0.189
			Etki	SH	EDGA	EYGA
Aracı Etki			0.037	0.015	0.012	0.072

Not: EDGA: En düşük güven aralığı, EYGA: En yüksek güven aralığı

Araştırmanın H_1 hipotezinde kapsayıcı liderlik ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı sorgulanmıştır. Elde edilen analiz sonucunda kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif ilişkisi ortaya çıkmıştır ($\beta = 0.092$; $p = 0.000$). Elde edilen bu sonuçla H_1 hipotezi kabul görmüştür. Araştırmanın ikinci hipotezi olan H_2 'de ise kapsayıcı liderlik ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı sorgulanmıştır. Bu bağlamda kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenliği anlamlı ve pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır ($\beta = 0.163$; $p = 0.000$). Elde edilen sonuç H_2 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Araştırmadaki H_3 hipotezinde ise, psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde psikolojik güvenliğin çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği ortaya çıkmıştır ($\beta = 0.230$; $p = 0,000$). Bu sonuç H_3 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Araştırmada ankete katılanların kapsayıcı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünün olup olmadığına yönelik hipotez testlerini analiz ederken Bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi uygulanmıştır. Bootstrap yöntemi, Baron ve Kenny (1986) yönteminden ve Sobel testinden daha güvenilirdir (Gürbüz, 2019; Hayes, 2018). Tablo 3'teki değişkenlerin analizi için Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process makro uygulaması kullanılmıştır. Analizlerin uygulaması safhasında Model 4 seçilmiştir ve Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örnekleme seçilmiştir. Bootstrap yöntemiyle uygulanan aracılık etki analizinde, hipotezlerin desteklenebilmeleri için %95 güven aralığındaki GA (güven aralığı) değerlerinin sıfır (0) olmaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019). Tablo 3'teki sonuçlar incelendiğinde kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışan performansı üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0.037$). Dolaylı etkinin anlamlılığına ilişkin güven aralıkları incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu söylenebilir (%95 GA [0.012, 0.072]). Bu sonuçlara göre Hipotez 4 desteklenmiştir.

Sonuç ve Değerlendirme

Bu araştırmada, kapsayıcı liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünün bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda, Erzincan'da 372 kamu personelinin anket yöntemiyle veri alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Araştırmada ilk olarak, kapsayıcı liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olması, H1 hipotezinin doğruluğunu kanıtlamıştır. Buna göre, liderin çalışan farklılığını iyi yönetmesi ve karar alma mekanizmalarına çalışanlarını dâhil etmesi, çalışanların desteklendiklerini hissetmelerini (Nembhard ve Edmondson, 2006: 948) ve böylece işlerinde daha iyi performans göstermelerini sağlayabilmektedir (Pless ve Maak, 2004: 130). Bu bulgu söz konusu pozitif ilişkiyi tespit eden önceki çalışmaları teyit etmiştir (Sabharwal, 2014; Ohunakin vd., 2019; Qurrahtulain vd., 2020).

İkinci olarak, kapsayıcı liderlik ve psikolojik güvenlik arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptanmış ve H2 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulguya göre, liderin çalışanlarıyla etkileşimlerinde kapsayıcı olması, yani liderin yeni fikirleri dinlemeye ve tartışmaya istekli olması, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini ve yeni fikirlerini çekinmeden dile getirmelerini sağlamaktadır (Edmondson, 2004: 270; Carmelivd, 2010: 252). Bu sonuç kapsayıcı liderlik ve psikolojik güvenlik arasında pozitif ilişkiyi tespit eden önceki araştırmalarla uyumludur (Hirak vd., 2012; Yin, 2013; Javed vd., 2017; Lee ve Dahinten, 2021).

Üçüncü olarak, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olması, H3 hipotezinin doğruluğunu kanıtlamıştır. Buna göre, çalışanlar işyerinde fikirlerini beyan ettiklerinde utandırılmayacakları, reddedilmeyecekleri veya cezalandırılmayacaklarından emin olduklarında, yeni ve karşıt fikirlerini rahatça ortaya koyabilmekte ve böylece daha üretken ve yaratıcı olabilmektedir. Elde edilen sonuç daha önce yapılan çalışmaları desteklemiştir (Baer ve Frese, 2003; Bradley vd., 2012; Singh vd., 2013; Jha, 2018).

Son olarak, kapsayıcı liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin kısmi aracı rolünün bulunduğu saptanmış ve H4 hipotezi desteklenmiştir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki SDT kapsamında açıklanmıştır. Buna göre, liderin çalışanlarının farklılıklarını benimseyerek onları karar alma mekanizmasına dâhil etmesi ve fikirlerine değer vermesi, çalışanların psikolojik güvenlik algılarını artırmakta, liderlerinden bu yönde fayda gören çalışanlar ise bu iyiliğe işlerinde daha fazla gayret/performans göstermek suretiyle karşılık vermektedir.

Sonuç olarak, bu araştırmada, kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenliği ve çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, psikolojik güvenliğin de çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolünün bulunduğu kaydedilmiştir. Elde edilen bu sonuç, söz konusu aracılık rolünü daha önce inceleyen çalışmalarla (Singh vd., 2013; Gül, 2021) uyumludur. Ancak, Singh ve arkadaşları (2013) kapsayıcı liderliği doğrudan incelememiş olup, bu kavramın temelini oluşturan örgütte farklılık iklimini ele almışlardır. Ayrıca, Gül (2021) çalışmasını akademik personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu araştırma ise farklı kamu kurumlarındaki (Sosyal Güvenlik Kurumu ve Aile ve Sosyal Politikalar Genel Müdürlüğü) çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu kapsamda, bu çalışmanın Singh vd. (2013) ve Gül'ün (2021) çalışmalarını tamamladığı değerlendirilmektedir. Ayrıca, muhtelif çalışmalarda psikolojik güvenliğin takım düzeyinde ele alınmış olması nedeniyle (örn; Kostopoluos ve Bozionelos, 2011; Martin vd., 2013; Koopman vd., 2016; Jha, 2019; Kim vd., 2020), psikolojik güvenliğin bireysel çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmanın gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, örgütler ve yöneticiler için bazı pratik önerilerde bulunmak mümkündür. Örneğin, örgütler yöneticilerine kapsayıcı liderlik ve farklı iş gücünün (diversified workforce) yönetimi gibi konularda eğitim ve seminerler vermeli ve onları bu konularda bilinçlendirmelidir. Örgüt politikalarını çalışanları odaklı düzenlemeli, onların fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri ortam oluşturmalarıdır. Yöneticiler ise çalışanlarıyla ilişkilerinde kapsayıcı liderlik modeli uygulamalı, onlara karşı açık, hazır ve erişilebilir olmalıdır. Yani çalışanlarının fikirlerinden dolayı kınanmayacaklarını ve cezalandırılmayacaklarını garanti etmeli, yeniliklere açık olduğunu onlara hissettirmelidir. Liderin yeni fikir dinlemeye ve tartışmaya istekli olması çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacaktır (Edmondson, 2004: 270; Carmelivd, 2010: 252). Yapılan bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın yalnızca bir ili ve kamu sektörünü kapsamaması araştırmanın bir kısıtıdır. Gelecekteki araştırmalar örneklemi genişleterek farklı şehirlerde ve özel sektörde incelemelerde bulunabilir. Ayrıca, bu araştırma kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik güvenliğin kısmi aracı rolünün bulunduğunu tespit etmiştir. Bu durum iki değişken arasında farklı aracı değişkenlerin varlığını göstermektedir. Gelecekteki çalışmalar farklı değişkenlerle farklı aracılık modelleri uygulayabilir. Ek olarak, gelecekte psikolojik güvenliğin çalışan performansına etkisi üzerinde farklı değişkenlerin düzenleyici rolünü incelenebilir.

Kaynakça

- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–158.
- Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. *Management Decision*, 53(10), 2377-2389.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. & Park, B. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931–94.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Çizel, B., Selçuk, O. & Atabay, E. (2020). Ortak yöntem yanlılığı üzerine sistematik bir yazın taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7-18.
- Çöl, G. (2011). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- 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.
- Gonzalez, J. A. & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gül, E. (2021). Kapsayıcı Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi/İşletme Bölümü, Karaman
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis First Edition: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press, New York.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis Second Edition: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press, New York.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. & Schaubroeck, J. M.(2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. New York: Routledge.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Evaluating model fit: A synthesis of the structural equation modelling literature. In *7th European Conference on research methodology for business and management studies* (pp. 195-200).

- Javed, B., Naqvi, S. M., Mehdi R., Khan, A. K., Arjoon, S. & Tayyeb, H. H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 1–20.
- Jha, S. (2018). Team psychological safety and team performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4),903-924.
- Kadam, R., Rao, S. A., Kareem A. W. & Jabeen, S. S. (2020). Diversity climate perceptions and its impact on multicultural team innovation and performance. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 301-318.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kiikkilä, O. (2021). Characteristics of Inclusive Leadership and Differences in Awareness and Attitudes. (Unpublished Master's Thesis). Department of Industrial Engineering and Management, AALTO University, Finland.
- Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Koçak, D. (2020). İş özerkliği ile işe bağlanma arasındaki ilişki: Kişi-iş uyumunun aracı ve algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 699-718.
- Lee, S. E. & Dahinten, V. S. (2021). Psychological safety as a mediator of the relationship between inclusive leadership and nurse voice behaviors and error reporting. *Journal of Nursing Scholarship*, 1-9.
- Leontaridi, R.M. & Ward, M.E. (2002). Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism. (Discussion Paper No. 493).Department of Economics, University of Stirling, United Kingdom.
- Mahmoud, M.A., Ahmad, S. & Poespowidjojo, D.A.L. (2021). Psychological safety and individual performance: the mediating effect of intrapreneurial behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1-19.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27, 151-160.
- Moon, K. & Christensen, R. K. (2019). Realizing the performance benefits of workforce diversity in the U.S. Federal Government: The moderating role of diversity climate. *Public Personnel Management*, 1-25.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 39–52). USA: John Wiley & Sons.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941–966.
- Newman, A.,Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521-535.
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F. & Akintayo, D. I. (2018). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: aA case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20, 93–102.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.
- Podsakoff, P. M., Scott B. M. & Nathan P. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Qurrahtulain, K., Bashir, T., Hussain, I., Ahmed, S. & Nisar, A. (2020). Impact of inclusive leadership on adaptive performance with the mediation of vigor at work and moderation of internal locus of control. *Journal of Public Affairs*, 1-9.
- 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.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217.

- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Singh, B., Winkel, D. E. & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242–263.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yener, S. (2015). Psikolojik rahatlık ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 5(13), 280-305.
- Yin, L. W. (2013). Inclusive Leadership and Employee Voice: Mediating Roles of Psychological Safety and Leader-member Exchange. (An Honours Degree Project). Hong Kong Baptist University, Hong Kong.
- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/inclusiveness>
- <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/inclusiveness>

Extended Abstract

Aim and Scope

This study aims to examine the relationship between inclusive leadership and employee performance and whether psychological safety has a mediating role in this relationship. A total of 372 public employees working in the Social Security Institution and the General Directorate of Family and Social Policies in Erzincan province were chosen as a sample. It was investigated how these employees' inclusive leadership and psychological safety perceptions impact their performance.

Methods

The convenience sampling method, one of the non-random sampling methods, was used in the study. In this framework, the population was found to be 500 and 217 with a 95% confidence interval (Ural and Kılıç, 2005:43). A total of 400 survey forms were distributed to the employees between May 2021 and July 2021. After removing wrong and incompletely filled questionnaires, 372 questionnaires could be analyzed. A 5-point Likert type rating system (1. Strongly Disagree - 5. Strongly Agree) was used in the scales of the research variables.

The averages, standard deviations, reliability, and correlation analyzes of the scales were obtained using the SPSS 22 program. Before hypothesis testing in the study, the conceptual data model was investigated with confirmatory factor analysis utilizing the AMOS 23 package program. Then, the hypotheses were tested with PROCESS Macro (Hayes, 2013).

Findings

Reliability analysis, correlation analysis, and factor analysis of the variables were carried out in the study. Since the validity analyses of the research variables had already been completed and accepted in earlier studies, they were not repeated in this study. According to the findings, Cronbach Alpha coefficients for inclusive leadership (0.968), employee performance (0.839), and psychological safety (0.758) variables were determined to be above the reference value of 0.70 and adequate. In addition, it was observed that there is a positive relationship between inclusive leadership and employee performance ($r = 0.220$; $p = 0.000$) at a 99% significance level. Another finding is a positive relationship between inclusive leadership and psychological safety ($r = 0.278$; $p = 0.000$) at a 99% significance level. The last finding is a positive relationship between psychological safety and employee performance ($r = 0.272$; $p = 0.000$) at a 99% significance level. According to these findings, H1, H2 and H3 hypotheses were supported. On the other hand, in the H4 hypothesis, it was questioned whether psychological safety has a mediating role in the relationship between inclusive leadership and employee performance. As a result of analyzes, it was determined that psychological safety has a partial mediating role in the

relationship between inclusive leadership and employee performance ($b = 0.037$, 95% BCA CI [0.012, 0.072]). According to this result, the H4 hypothesis was accepted.

Conclusion

As a result of analyzes, firstly, a significant and positive relationship was determined between inclusive leadership and employee performance, and the H1 hypothesis was supported. Accordingly, leaders' good management of employee diversity and inclusion of employees in decision-making mechanisms can enable them to feel supported by their organizations and thus perform better in their jobs. Secondly, a significant and positive relationship was found between inclusive leadership and psychological safety, and the H2 hypothesis was supported. According to this finding, when leaders are willing to listen and discuss new ideas, employees can feel comfortable and share their opinions without fear. Thirdly, a significant and positive relationship was determined between psychological safety and employee performance, and the H3 hypothesis was supported. Accordingly, when employees are sure that they will not be shamed, rejected, or punished when they express their opinions in the workplace, they can easily put forward their new and opposing ideas and thus be more productive and creative. Finally, it was found that psychological safety has a partial mediating role in the relationship between inclusive leadership and employee performance, and the H4 hypothesis was supported. The relationship between these variables was explained in the scope of social exchange theory. Accordingly, leaders who embrace their employees' diversity, include them in decision-making mechanisms, and value their ideas increase their employees' psychological safety perceptions. Thus, employees feel psychologically safe in the organizations and respond to their leaders by putting forth more effort/performance in their jobs.