

Geliş Tarihi / Received Date
14.08.2023

Kabul Tarihi / Accepted Date
05.01.2023

Mütevazı Liderlik ile Beyana Dayalı Kişisel İnisiyatif İlişkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü¹

*The Mediating Role of Psychological Safety on The Relationship Between Humble
Leadership and Self – Reported Personal Initiative*

Emre GÜL²

Muhammed Kürşat TİMURÖĞLU³

Öz

Bu araştırmanın amacı mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünü incelemektir. Araştırma hipotezlerinin testinde Türkiye’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirketin çalışanlarından oluşan örneklemden (n = 205) faydalanılmıştır. Anket tekniği kullanılarak elde edilmiş olan veriler SPSS, AMOS ve Process Macro programlarıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünün bulunduğu belirlenmiştir. Mevcut çalışma mütevazı liderlik ile kişisel inisiyatif alma arasındaki ilişkiyi araştırarak, kişisel inisiyatifin öncülleri hakkındaki literatürü zenginleştirmektedir. Ayrıca mütevazı liderlik ve kişisel inisiyatif arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü incelenerek mütevazı liderlik ve kişisel inisiyatif arasındaki ilişkiyi açıklama noktasında bir sosyal değişim mekanizması kurulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın literatüre yaptığı teorik ve pratik etkiler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalara ve yöneticilere yönelik yol gösterici birtakım önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler Liderlik, Mütevazı Liderlik, Psikolojik Güvenlik, Beyana Dayalı Kişisel İnisiyatif, Havacılık Çalışanları

¹ Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü, Hukuk Müşavirliği tarafından 10/05/2022 tarih ve E-88656144-000-2200141241 sayılı Etik Kurul Onayı ile yayın etiği ve bilimsel araştırma kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

² Öğr. Gör., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Erzincan/TÜRKİYE, E-mail: emre.gul@erzincan.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4884-3974

³ Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, Erzurum/TÜRKİYE, E-mail: timuroglu@atauni.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2028-9764



Abstract

The purpose of this study is to examine the mediating role of psychological safety on the relationship between humble leadership and self – reported personal initiative. A sample (n = 205) of employees of a private company operating in the aviation industry in Turkey was used to test the research hypotheses. The data obtained by the survey technique were analyzed with SPSS, AMOS and Process Macro programs. In the analysis, it was determined that there is a significant relationship between humble leadership and self – reported personal initiative and psychological safety has a mediating effect on the relationship between humble leadership and self – reported personal initiative. The present study enriches the literature on the antecedents of personal initiative by exploring the relationship between humble leadership and taking personal initiative. In addition, by examining the mediating role of psychological safety in the relationship between humble leadership and personal initiative, a social change mechanism has been tried to be established in order to explain the relationship between humble leadership and personal initiative. The theoretical and practical effects of the research on the literature are discussed in detail. In addition, it has been tried to make some guiding suggestions for future research and administrators.

Keywords Leadership, Humble Leadership, Psychological Safety, Self – Reported Personal Initiative, Aviation Employees

Giriş

Sorunların giderek daha karmaşık ve öngörülemez hale geldiği küresel bir pazarda, örgütlerdeki liderlerin her şeyi anlaması daha da zorlaşmaktadır (Owens ve Hekman, 2012: 788). Yalnızca liderlerin bilgi seviyesine dayanan geleneksel model, dinamik ve belirsiz örgütsel ortamda yetersiz kalmaktadır. Bu durum göz önüne alındığında, günümüzde örgütler sorunları çözmede, çalışma koşullarını değiştirmenin yollarını aramada ve örgütün etkinliğini artırmak için yenilikler yapmada inisiyatif alan çalışanlara giderek daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla çalışanın kişisel inisiyatif alma düzeyinin nasıl oluşturulacağını anlayabilmek örgütler için kritik bir hale gelmiştir. Araştırmacılar, liderlerin çalışanların kişisel inisiyatif alma davranışında potansiyel olarak önemli bir bağlamsal faktör olduğunu belirlemiştir (Du ve Yan, 2022: 4178). Liderlerin desteği, teşviki ve takdirinin artan çalışan kişisel inisiyatif alma düzeyi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Laguna vd., 2019: 4204).

Günümüzde örgütler, dar görev gereksinimlerinin ötesine geçen ve kişisel inisiyatif göstererek proaktif bir şekilde işe yaklaşan esnek çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların sürekli bir yakın denetim olmaksızın inisiyatif almaya istekli olmaları gerekmektedir. Bu durum örgütlere de oldukça yararlı çıktılar sağlamaktadır (Sonnentag, 2003: 519). Bu nedenle, çalışanların işyerinde inisiyatif alma istekliliği üzerine bir araştırma hem pratik hem de teorik olarak ilgi çekici olmaktadır. Kişisel inisiyatif, bireyin iş hedeflerine ulaşmada aktif ve kendi kendine başlayan bir yaklaşım benimsemesi ve engellerin üstesinden gelmekte ısrar etmesiyle sonuçlanan bir davranış sendromu olarak tanımlanabilir (Frese vd., 1997: 140). Çalışanlar örgütleriyle özdeşlik hissettiklerinde, hedefleri benimseme ve onlara ulaşmada gösterdikleri çaba daha yüksek olacaktır (Crant, 2000: 440). Bugüne kadar mevcut araştırmalar, işe bağlanma (Ana vd., 2018), fikrin uygulanması (Binnewies ve Gromer, 2012), çalışan motivasyonu (Chiaburu ve Carpenter, 2013), öz yeterlik (Speier ve Frese, 1997) ve iş birimi yenilikçiliği

(Hakanen vd., 2008) gibi kişisel inisiyatifin birçok belirleyicisini tanımlamıştır. Bununla birlikte, mütevazı liderliğin kişisel inisiyatifi etkileyip etkilemediği hakkında çok az şey bilinmektedir ve bu ilişkiyi açıklayan potansiyel mekanizmalar çok fazla gelişmemiştir. Bu nedenle mevcut çalışmada literatürdeki bu boşlukların giderilmesi hedeflenmektedir.

Geleneksel liderlik modelinde, liderin yetkisinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi aşırı olarak vurgulanmaktadır. Bu durum çalışanların liderlik sürecindeki rolünü sınırlamaktadır. Sonuç olarak liderlik sürecinde takipçilerin etkisini vurgulayan mütevazı liderlik, araştırmacılar tarafından giderek artan bir ilgi görmektedir (Owens ve Hekman, 2012; Ou vd., 2014). Araştırmacılar, örgütlerin giderek daha dinamik ve belirsiz ortamlarda yöneten liderler için mütevazılığın oldukça kritik hale geleceğini öne sürmüşlerdir (Morris vd., 2005: 1344). Mütevazı liderler, çalışanların güçlü yönlerini ve örgüte katkılarını takdir eden, geri bildirimine açık, büyüme ve gelişmeye istekli olan kişilerdir. Bu tür liderler kendilerini daha nesnel olarak görme eğilimindedirler, yeni bilgi veya fikirlere açıktırlar (Owens ve Hekman, 2012: 789). Bu davranışsal özelliklerle, mütevazı liderlerin çalışanların kariyerlerini geliştirmesine vurgu yapabileceği, onların inisiyatif almalarına izin verebileceği ve onların güçlü yanlarını ön plana çıkarabileceği öngörülmektedir. Bu nedenle, mütevazı lider davranışının çalışanın işyerinde kişisel inisiyatif alma davranışını etkileyebileceği varsayılmaktadır.

Bu çalışmanın ikinci amacı, mütevazı liderlik ve kişisel inisiyatif ilişkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolünü incelemektir. Psikolojik güvenlik, çalışanların örgütte kişilerarası risk almalarının ortaya çıkardığı sonuçlarına ilişkin algısı olarak ifade edilmektedir (Edmondson, 1999: 354). Bireylerin psikolojik güvenlik algıları ne kadar yüksek olursa, kendi imajlarının, statülerinin ve kariyerlerinin olumsuz sonuçlarından korkmadan fikirlerini özgürce ifade edebilirler (Kahn, 1990: 708). Önceki araştırmacılar (örneğin; Zhang ve Song, 2020; Walters ve Diab, 2016) mütevazı liderlerin çalışanların örgüt içerisinde psikolojik olarak güvende hissetmelerine katkıda bulduklarını ve onları risk alma konusunda cesaretlendiklerini belirtmişlerdir. Sosyal bilgi işleme teorisi üzerine bu araştırma, mütevazı liderliğin çalışanların kişisel inisiyatif almalarını nasıl etkilediğini anlamak için teorik bir temel sağlamaktadır. Sosyal bilgi işleme teorisine göre, bireylerin inançları, davranışları ve tutumları sosyal çevresinden ciddi oranda etkilenmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226). Liderler, daha yüksek statüleri, kararlara doğrudan katılımları ve çalışanlarla etkileşimleri göz önüne alındığında, örgütte önemli bir bilgi kaynağı konumundadırlar. Sosyal bilgi işleme teorisine göre, mütevazı liderlerin ikili etkileşimlerde davranışsal modellemesi, çalışanların kişisel inisiyatif alma davranışlarını teşvik edebilir ve psikolojik olarak güvenli bir ortamı şekillendirebilir. Ek olarak güvenli iklim algısı, kişisel inisiyatif için gerekli önemli bir ön koşul olarak kabul edilebilir (Aksoy ve Mamatoğlu, 2020: 191).

Mevcut çalışmamızda mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü incelenerek literatüre bazı önemli katkıda bulunulmaya çalışılmıştır. İlk olarak önceki araştırmalar, dönüştürücü liderlik (Du ve Yan, 2022) ve pasif/kaçınan liderlik (Zappalà vd., 2020) gibi kritik bir bağlamsal faktör olarak liderliğin, kişisel inisiyatif seviyeleri ile ilişkili olduğu ortaya çıkmış olmasına rağmen, daha önce mütevazı liderlik ve beyana dayalı kişisel inisiyatif arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, mütevazı liderlik ile kişisel inisiyatif alma arasındaki ilişkiyi inceleyerek liderlik-kişisel inisiyatif üzerine



mevcut literatürü zenginleştirmektedir. Son olarak literatür taraması sonucunda mütevazı liderlik, psikolojik güvenlik ve beyana dayalı kişisel inisiyatifi birlikte inceleyen herhangi araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu yüzden mevcut araştırmanın, mütevazı liderlik ve kişisel inisiyatif arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünün incelendiği ilk çalışma olması açısından önceki araştırma bulgularına ve liderlik literatürüne yararlı bir kuramsal katkı yapacağı öngörülmektedir.

Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Mütevazı Liderlik ve Beyana Dayalı Kişisel İnisiyatif Arasındaki İlişki

Bilimsel araştırmalar, mütevazılığın doğru bir öz değerlendirmeyi (Davis vd., 2010; Jeung ve Yoon, 2016) ve hataları kabul etmeye istekli olmayı (Tangney, 2000) içerdiğini vurgulamaktadır. Örgütsel yaşantıda ahlaki faaliyetlerin temeli olarak görülen mütevazılık, kişinin güçlü yönlerinin, bireysel kimliğinin ve sınırlılıklarının farkında olmasını ve kendi kendini anlayabilme halini gösteren bir özellik olarak ifade edilmektedir (Kerse vd., 2020: 1771). Son yıllarda özellikle mütevazılık ve bunun örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri konusundaki çalışmaların arttığı görülmektedir. Önceki araştırmalarda, mütevazılığın yardımseverlik (LaBouff vd., 2012), cömertlik (Exline ve Hill, 2012) ve affetme (Powers vd., 2007) ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Mütevazı liderler, çalışanların değerini bilir ve örgüte verdikleri katkıları takdir ederler. Ayrıca, herhangi bir tehdit altında hissetmeden astlarının güçlü yönlerini değerlendiren liderlerdir (Morris vd., 2005: 1337). Ek olarak, başkalarından öğrenmeye büyük bir ilgi gösterirken yeni fikirlere, tavsiyelere ve bilgilere de açıktırlar (Tangney, 2000: 73). Mütevazı liderlik, bir liderin üç ana özelliğiyle yansıtılan kişilerarası bir nitelik olarak tanımlanmıştır. Bu özellikler; kendini doğru bir şekilde görme istekliliği, diğerlerinin güçlü yönlerini takdir edebilme ve yeni fikirlere ve geri bildirimlere açık olmaktır (Owens ve Hekman, 2012: 798). Mütevazı liderler, astlarından gelen yeni fikirlere, tavsiyelere ve bilgilere açıktır. Çalışanlara karşı bu yaklaşımla birlikte iş birliği, güven, yaratıcılık ve başarı ile karakterize edilen bir örgüt ortamı yaratılır (Rego vd., 2019: 1019). Mütevazı liderler, astlarına karşı dostane bir tutum sergileyerek onlara rehberlik ederler. Ayrıca, çalışanlarıyla arasındaki güç mesafesini kaldırıp onların gözünde saygın bir konuma gelirler (Jeung ve Yoon, 2018: 46). Önceki araştırmalar (örneğin, Liu vd., 2017; Lin vd., 2019; Wang vd., 2018a) mütevazı liderliğin iş performansı, ekip yeniliği, takipçi yaratıcılığı ve çalışanların seslilik davranışları dahil olmak üzere örgütler için birçok olumlu sonuçları olacağını ortaya koymuşlardır. Mütevazı liderler, ekip üyelerinin hem bireysel hem de grup düzeyinde tam potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlamada kritik öneme sahiptir (Argandona, 2015: 69). Mütevazı liderliğin ayrıca çalışanların kişisel inisiyatifini etkilediği ve takipçilerin proaktif davranışlarını (Chen vd., 2018; Chen vd., 2021), iş becerikliliğini (Ding vd., 2020), sorumluluk alma düzeyini (Zhang ve Liu, 2019) ve uyarlanabilir satış davranışlarını (Luu, 2020a) artırdığı tespit edilmiştir.

Yukarıda belirtilenlerden ve Chen ve arkadaşlarının (2018) araştırma sonuçlarından da hareketle mütevazı liderliğin çalışanların kişisel inisiyatif alma düzeylerini etkileyip etkilemediği sorunsalı incelenmiştir. Frese ve Fay (2001) kişisel inisiyatifi, kendi kendine başlayan doğası, proaktif yaklaşımı ve bir hedefin peşinden giderken ortaya çıkan zorlukların üstesinden gelmekte ısrarcı olmasıyla

karakterize edilen bir iş davranışı olarak tanımlamışlardır. Kişisel inisiyatif, uzun vade yönelimi olan bir davranıştır, çünkü kişilere sorunları ve zorlukları öngörmeyi ve fırsatlardan yararlanmayı göstermektedir. Kişisel inisiyatif, sorunların, zorlukların ve engellerin üstesinden gelmek için azmetmeyi gerektirdiğinden ısrarcı bir durum olarak nitelendirilmektedir (Frese ve Fay, 2001: 134). Kişisel inisiyatifi yüksek çalışanların örgütsel bir amaç doğrultusunda problem çözmede ısrarcı olmaları beklenir, bu nedenle daha yaratıcı ve yenilikçi olabildikleri ortaya konmuştur (Khalili, 2018: 327). Proaktif davranışlar sergileyen bu tür kişiler, sorunların üstesinden gelmeye ve fırsatları algılamaya daha yatkındır (Kim vd., 2009: 101). Önceki araştırmalar, kişisel inisiyatifin, fikir üretme ve bunları bir öneri sistemine sunma ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Frese vd., 1999).

Araştırmacılar, liderlik mütevazılığının astlarına karşı olumlu bir yaklaşım gerektirdiğini, çünkü insanların mükemmel olmadığını ve hata olasılığının olduğunu belirtmişlerdir (Zhou ve Wu, 2019: 376). Liderlerin sergiledikleri mütevazı davranışlar çalışanlara sadece motivasyon sağlamakla kalmaz, aynı zamanda karar verme sürecinde risk alma düzeyini de olumlu olarak etkiler. Bu pozitif etkiler sonucunda çalışanlar sadece yenilik ve yaratıcılık şeklinde olumlu davranışlar üretmekle kalmaz, aynı zamanda kişisel inisiyatif alma yönünde kendilerini daha öz güvenli hissederler (Owens ve Hekman, 2012; Owens vd., 2013).

Örgütlerin yararına olan bu tür olumlu sonuçlara ulaşmada kişisel inisiyatif alma önemli rol oynayabilir. Aynı şekilde çalışanlarına değer veren, onların fikirlerini ve düşüncelerini önemseyen ve çalışanlarını ısrarcı olmaları konusunda teşvik eden mütevazı liderler astlarının kişisel inisiyatif alma düzeylerini pozitif anlamda etkileyebilir. Bu etkileşim sonucunda örgütler de olumlu sonuçlar elde edebilirler. Yukarıda bahsedilen durumlar ve önceki araştırmalar dikkate alınarak (Chen vd., 2018; Owens ve Hekman, 2012; Owens vd., 2013) bu çalışmada mütevazı liderliğin çalışanların kişisel inisiyatif alma düzeylerini olumlu yönde etkileyeceği iddia edilmiş ve bu kapsamda aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

Hipotez 1: Mütevazı liderlik, çalışanların beyana dayalı kişisel inisiyatif algılarını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.

Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü

Psikolojik güvenlik, bireylerin çalışma ortamlarındaki kişilerarası risklerin sonuçlarına ilişkin algılarını ifade etmektedir (Edmondson, 1999: 354). Bireylerin psikolojik güvenlik algıları yüksek olursa, kendilerini ifade etmekte daha cesur olurlar ve kendi imajlarının, statülerinin ve kariyerlerinin olumsuz etkileneceği konusunda daha az endişe duyarlar (Kahn, 1990: 708). Bireyler kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde, öneri ve kararları sorgulamakta daha özgür olurlar (Burke vd., 2006). Edmondson (2003), örgütsel bağlamda ekip üyelerinin, özellikle kişilerarası birtakım faaliyetleri yerine getirmede risk almayı düşündüklerinde kaygı yaşadıklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri risk ve inisiyatif alabilme hususunda oldukça önemlidir. Psikolojik güvenlik, herhangi bir konuda yardım isteyebilmeyi, geri bildirim, endişeleri dile getirebilmeyi, yenilikçiliği ve iletişimi teşvik etmek için önerilen bir kavramdır (Edmondson, 2003).

Sosyal bilgi işleme teorisine göre, bireyler iş yerindeki olayları anlamak, yorumlamak ve nasıl davranacaklarına karar vermek için çevresel bilgi ipuçlarını kullanırlar (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226).



Çalışanlar, çalışma ortamındaki algıyı şekillendirmek ve bazı davranışlarda arzu ettikleri gibi hareket edebilmek için liderlerinin açıklamalarından ve davranışlarından faydalı bilgiler toplama eğilimindedir (Chiu vd., 2016: 1710). Bu nedenle, mütevazı liderler sınırlarını ve hatalarını kabul ettiğinde, astlarının güçlü yanlarını ve katkılarını takdir ettiğinde ve öğretilebilirlik gösterdiğinde, çalışanlar yeni fikirleri ve düşünceleri dile getirmek için psikolojik olarak kendilerini güvende hissedebilirler (Owens ve Hekman, 2012: 790). Güvenli iklim algısı da çalışanı teşvik edebilir ve kişisel inisiyatif alma düzeyi olumlu etkilenebilir. Bu nedenle, sosyal bilgi işleme teorisine dayanarak, mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü olabileceği öne sürülmektedir.

Mütevazı liderler, çalışanları hata yapsalar dahi denemekten vazgeçmeme konusunda ve hata yapmanın büyüme ve gelişmenin bir aracı olduğu algısının oluşturulması hususunda teşvik ederler (Zhang ve Song, 2020: 3155). Bu yaklaşım, çalışanlara hata yapmanın ve risk almanın kabul edilebilir olduğuna dair sinyaller gönderir (Hu vd., 2018: 316). Böylece, çalışanların olumsuz etkilerden korkmadan kendilerini özgürce göstermeleri, inisiyatif veya risk almaları olasıdır. Araştırmacılar, lider-üye etkileşiminin algılanan risk seviyesini azalttığını ve güçlü bir güvenlik ortamına katkı sağladığını tespit etmişlerdir (Nielsen vd., 2013: 308). Yapılan araştırmalar liderliğin psikolojik güvenlik üzerinde olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir (Gül ve Çakıcı, 2021; Wang vd., 2021). Ek olarak, mütevazı liderler yeni fikirlere ve önerilere açıktır ve aktif olarak geri bildirim ararlar (Owens vd., 2013). Bu düşüncedeki bir örgütte güvenlik ortamının olduğu, konuşmanın ve yeni fikirleri ifade etmenin herhangi bir sorun teşkil etmeyeceği görülmektedir. Liderin alçakgönüllülük seviyesi ne kadar yüksek olursa, ekip üyeleri arasında kişilerarası ilişkilerin kalitesi de o kadar yüksek olacaktır (Peters vd., 2011: 155). Carmeli (2008), yüksek kişilerarası ilişkilerin psikolojik güvenlikle pozitif ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Bu nedenle, mütevazı liderliğin psikolojik güvenliği şekillendirmede önemli bir rol oynaması beklenmektedir.

Psikolojik güvenlik ve beyana dayalı kişisel inisiyatif arasındaki ilişkiyi destekleyen doğrudan ampirik kanıtlar az olsa da, literatürde bazı dolaylı kanıtlar bulunabilir. Araştırmalar, psikolojik olarak güvenli iklimlerin proaktif davranışları desteklediğini göstermektedir (Aksoy ve Mamatoğlu, 2020). Parker ve arkadaşları (2010: 633), çalışanları potansiyel riskleri dikkate almadan işlerinde alternatif çözümler denemeye teşvik eden destekleyici ortamın, proaktiviteyi kolaylaştırmada olası olduğunu ileri sürmüşlerdir. Proaktivite, çalışanın inisiyatif alması, değişim yönelimi ve geleceğe odaklanmanın temel unsurlarını içerir. Araştırmalar, proaktif kişiliğin, kişinin çevresini ve yapıcı değişiklikleri etkilemek için inisiyatif alma eğilimini ve bireysel yaratıcılığı arttırdığını göstermektedir (Bateman ve Crant, 1993). Özellikle çalışanlar kendilerini psikolojik olarak ne kadar güvende hissedersen, risklerin üstesinden o kadar fazla gelecekler ve inisiyatiflerini uygulamaya istekli olacaklardır (Liang vd., 2012: 73). Psikolojik güvenlik, hata yapmanın veya inisiyatif almanın olası zararlı sonuçlarını azaltmaktadır. Ayrıca psikolojik güvenlik, çalışanların işyerinde risk ve inisiyatif alma konusunda kendilerini yetkili hissettikleri bir ortamı teşvik eder (Edmondson, 1999).

Yukarıda bahsedilen durumlar ve önceki araştırmalar (Chen vd., 2019; Kim, 2021; Elsaied, 2018) dikkate alınarak mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif alma algısı arasındaki ilişkide

psikolojik güvenliğin aracı rolü olduğu iddia edilmiş ve Görsel 1’de gösterildiği gibi bir araştırma modeli sunulmuştur. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

Hipotez 2: Psikolojik güvenlik, mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif arasındaki ilişkiye aracılık eder.



Görsel 1. Araştırma Modeli

Yöntem

Örnekleme ve Prosedür

Çalışma kapsamında mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif alma algısı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirketteki 410 çalışan oluşturmaktadır. Bu evrenden hareketle %95 güven aralığında örneklem büyüklüğü 199 olarak tespit edilmiştir. Bu şirkette çalışan 205 çalışandan gizlilik ve gönüllülük ilkesi kapsamında anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Bu çalışma Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü, Hukuk Müşavirliği tarafından 10/05/2022 tarih ve E-88656144-000-2200141241 sayılı Etik Kurul Onayı ile yayın etiği ve bilimsel araştırma kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Katılımcılara sosyal medya üzerinden anketler gönderilmiş olup, katılım oranı %65,2 olmuştur. Katılımcıların %49,8’inin (102) kadın, %39,5’inin (81) 24-28 yaş aralığında ve %39,5’inin (81) 3-6 yıl arası tecrübeye sahip olduğu görülmüştür.

Ölçekler

Tüm değişkenler (mütevazı liderlik, psikolojik güvenlik ve beyana dayalı kişisel inisiyatif) 5’li Likert ölçeğine (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum ve 5 = kesinlikle katılıyorum) göre derecelendirilmiştir.

Mütevazı Liderlik Ölçeği: Mütevazı liderlik Owens ve arkadaşlarının (2013) geliştirdiği, Türkçe uyarlaması Kerse ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan 9 madde ve tek boyuttan oluşan “Mütevazı Liderlik” ölçeğinden yararlanılarak ölçülmüştür. Ölçekte “Yöneticim, çalışanların güçlü yönlerini dikkate alır.”, “Yöneticim, çalışanların önerilerine açıktır.” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Orijinal



halinde ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,94 ve Türkçe uyarlamasında ise 0,95 olarak bulunmuştur. Mevcut çalışmada ise ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,97 olarak tespit edilmiştir.

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerini belirlemek için Edmondson (1999) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlamasını Yener'in (2015) yaptığı 7 madde ve tek boyuttan oluşan "Psikolojik Güvenlik" ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte "Bu kurumda yapılan hatalar çalışanlara karşı kullanılmaz.", "Bu kurumda çalışanlar birbirlerinden kolaylıkla yardım isteyebilirler." şeklinde ifadeler yer almaktadır. Orijinal halinde ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,82 ve Türkçe uyarlamasında ise 0,81 olarak bulunmuştur. Mevcut çalışmada ise ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,95 olarak tespit edilmiştir.

Beyana Dayalı Kişisel İnisiyatif Ölçeği: Çalışanların kişisel inisiyatif alma algılarını belirlemek için Frese ve arkadaşlarının (1997) geliştirdiği, Türkçe uyarlaması Aksoy ve Mamatoğlu (2020) tarafından yapılan 7 madde ve tek boyuttan oluşan "Beyana Dayalı Kişisel İnisiyatif" ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte "Sorunlara aktif bir şekilde girerim.", "Genellikle benden istenenden fazlasını yaparım." şeklinde ifadeler yer almaktadır. Orijinal halinde ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,81 ve Türkçe uyarlamasında ise 0,85 olarak bulunmuştur. Mevcut çalışmada ise ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,96 olarak tespit edilmiştir.

Kontrol Değişkenleri: Daha önce yapılan çalışmalar doğrultusunda çalışanların cinsiyeti, yaşı ve kıdemi kontrol değişkenleri olarak seçilmiştir (Lee ve Allen, 2002; Ding vd., 2020; Kang vd., 2021). Mevcut çalışmada cinsiyet (1= kadın, 2= erkek), yaş (1= 23 ve altı, 2= 24-28, 3= 29-33, 4= 34 ve üzeri) ve kıdem (1= 2 yıl ve altı, 2= 3-6 yıl, 3= 7-10 yıl, 4= 11 yıl ve üstü) olarak kodlanmıştır.

Bulgular

Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Çalışmadaki mütevazı liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapıya uyumunu ve kabul edilebilir ayırt edici geçerliliğini incelemek için AMOS 24 programı kullanarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde herhangi bir madde analizden çıkarılmadan elde edilen değerler, uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta (Schermelleh-Engel vd., 2003) olduğunu göstermektedir [χ^2 (24) = 52,794; IFI= 0,993; GFI= 0,944; CFI= 0,993; TLI= 0,990; RMSEA= 0,077, SRMR= 0,005].

Çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerini ölçmek amacıyla 7 maddeli psikolojik güvenlik ölçeğinin tek faktörlü yapıya uyumunu ve kabul edilebilir ayırt edici geçerliliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde herhangi bir madde analizden çıkarılmadan elde edilen değerler, uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğunu göstermektedir [χ^2 (13) = 19,758; IFI= 0,998; GFI= 0,973; CFI= 0,998; TLI= 0,997; RMSEA= 0,050, SRMR= 0,003].

Araştırma kapsamında çalışanların beyana dayalı kişisel inisiyatif alma seviyelerini belirlemek üzere 7 maddeli beyana dayalı kişisel inisiyatif ölçeğinin tek faktörlü yapıya uyumunu ve kabul edilebilir ayırt edici geçerliliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde herhangi bir madde analizden çıkarılmadan elde edilen değerler, uyum indekslerinin kabul edilebilir

aralıkta olduğunu göstermektedir [$\chi^2(13) = 23,772$; $IFI = 0,997$; $GFI = 0,969$; $CFI = 0,997$; $TLI = 0,994$; $RMSEA = 0,064$, $SRMR = 0,003$].

Betimleyici Analizler

Tüm ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 1’de gösterilmiştir. Sonuçlar, mütevazı liderliğin psikolojik güvenlik ($r = 0,78$, $p < 0,01$) ve kişisel inisiyatif alma ($r = 0,74$, $p < 0,01$) ile pozitif ve anlamlı ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca psikolojik güvenlik ile kişisel inisiyatif alma ($r = 0,75$, $p < 0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	M	SS	1	2	3	4	5	6
Cinsiyet	1,50	0,50	-					
Yaş	2,50	0,86	0,22**	-				
Kıdem	2,39	0,88	0,15*	0,70**	-			
ML	4,01	0,90	0,02	0,06	0,06	(0,97)		
PG	3,99	0,90	0,01	0,05	0,07	0,78**	(0,95)	
KI	4,02	0,89	0,02	0,06	0,06	0,74**	0,75**	(0,96)

Not: $n = 205$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; M= Ortalama; SS = Standart sapma; ML= Mütevazı liderlik; PG= Psikolojik Güvenlik; KI: Kişisel İnişiyatif; Değişkenlerin Cronbach Alpha değerleri parantez içerisinde gösterilmiştir.

Hipotezlerin Test Edilmesi

Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen Process Macro (SPSS için) programı kullanılarak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Aracı rolün anlamlı olup olmadığını belirlemede Bootstrap tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknik çerçevesinde belirlenen güven aralıkları, dolaylı etkinin normal olmayan ve asimetrik örneklem dağılımı sonucu meydana gelebilecek güç problemlerinin etkisini düzeltebilir (Preacher vd., 2007). Araştırmanın hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Aracı Etkiye İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

	Kişisel İnişiyatif			
	B	SE	t	p
Cinsiyet	-0,01	0,02	-0,33	0,73
Yaş	0,01	0,01	0,10	0,91
Kıdem	0,01	0,01	0,59	0,55
ML’ nin direkt etkisi	0,49	0,17	16,59	0,00
Psikolojik Güvenlik	0,58	0,17	11,16	0,00
ML’ nin toplam etkisi	0,62	0,01	88,78	0,00
	Etki	SE	EDGA%95	EYGA%95
ML’ nin PG aracılığıyla KI üzerindeki dolaylı etkisi	0,13	0,39	-2,67	-1,15

Not: $n = 205$; Bootstrap örneklem boyutu = 5.000; SE=Standard hata; EYGA= En Yüksek Güven Aralığı; EDGA=En Düşük Güven Aralığı; ML= Mütevazı liderlik; PG= Psikolojik Güvenlik; KI: Kişisel İnişiyatif

Tablo incelendiğinde; mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif alma algısı arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu ($B = 0,62$; $t = 88,78$; $p = 0,000$) görülmektedir. Bu sonuç “Mütevazı



liderlik, çalışanların beyana dayalı kişisel inisiyatif algılarını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler." yönündeki Hipotez 1'in kabul edildiğini ifade etmektedir.

Yine tablodaki sonuçlar mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif alma algısı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünün anlamlı olduğunu göstermektedir ($B = 0,13$, $SE = 0,39$). Fakat mütevazı liderliğin beyana dayalı kişisel inisiyatif üzerinde (psikolojik güvenlik aracılığı ile) dolaylı bir etkiye sahip olduğundan söz edilebilmesi için bootstrap güven aralıklarının incelenmesi gerekmektedir. Bootstrap sonuçları ele alındığında mütevazı liderliğin psikolojik güvenlik aracılığı ile beyana dayalı kişisel inisiyatif üzerindeki dolaylı etkisine ait güven aralıklarının (95% EDGA-EYGA = -2,67 ile -1,15) sıfır içermemesi sebebiyle dolaylı etkinin anlamlı olduğu ve "Psikolojik güvenlik, mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif arasındaki ilişkiye aracılık eder." yönündeki Hipotez 2'nin kabul edildiği söylenebilir. Diğer bir ifade ile mütevazı liderliğin beyana dayalı kişisel inisiyatif üzerinde psikolojik güvenlik aracılığı ile aktarılan dolaylı bir etkisi vardır.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada mütevazı liderlik ile çalışanların iş yerinde kişisel inisiyatif alma davranışları arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Ayrıca psikolojik güvenliğin mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif arasındaki ilişkiye aracılık ettiği varsayılmıştır. Argümanlarla tutarlı olarak bu çalışma bulguları mütevazı liderliğin çalışanların beyana dayalı kişisel inisiyatif algılarını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Bu mevcut araştırma literatüre birtakım önemli katkılar sağlamaktadır. İlk olarak, mevcut çalışma mütevazı liderlik ile kişisel inisiyatif alma arasındaki ilişkiyi araştırarak, kişisel inisiyatifin öncülleri hakkındaki literatürü zenginleştirmektedir. Crant (2000), liderin örgütte sergilediği davranış tarzının çalışanların proaktif davranışlarını olumlu düzeyde etkilediğine dikkat çekmiştir. Önceki araştırmalar dönüştürücü liderliğin (Du ve Yan, 2022), pasif/kaçıman liderliğin (Zappalà vd., 2020) ve otantik liderliğin (Laguna vd., 2019) kişisel inisiyatif ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak mütevazı liderlik ile kişisel inisiyatif arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar literatürde oldukça az bulunmaktadır. Mütevazı liderliğin çalışanların proaktif iş davranışıyla olumlu bir ilişki içinde olduğunu belirleyen önceki araştırmalara paralel olarak (Chen vd., 2018) bu çalışmada, mütevazı liderlik ile kişisel inisiyatif arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırmanın ikinci katkısı, mütevazı liderlik ve kişisel inisiyatif arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünün incelenmesidir. Önceki araştırmalar mütevazı liderliğin proaktif iş davranışını ve inisiyatif almayı artırdığını ortaya koymuş olmalarına rağmen mevcut çalışmada mütevazı liderlik ve kişisel inisiyatif arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü incelenerek mütevazı liderlik ve kişisel inisiyatif arasındaki ilişkiyi açıklama noktasında bir sosyal değişim mekanizması kurulmaya çalışılmıştır. Sosyal bilgi işleme teorisine göre, çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri davranış ve tutumlarının çalışma arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden etkilenmesinden hareketle (Salancik ve Pfeffer, 1978) mütevazı liderlerin ikili ilişkilerde sergilediği davranışların çalışanların inisiyatif alma

düzeylerini olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir (Owens ve Hekman, 2012). Mütevazı liderliğin örgüt içerisinde var olması durumunda çalışanların kişisel inisiyatif alma ve işlerinde proaktif davranma düzeyleri daha yüksek olabilir (Chen vd., 2018: 326). Diğer bir ifadeyle mütevazı lider ile daha iyi bir etkileşim içerisinde olan bireyler, liderden gelen bu destek ve ilgiyi hisseder ve kişisel inisiyatif alma noktasında daha cesur olabilirler. Dolayısıyla kişisel inisiyatif alma düzeyi artan çalışanlar daha proaktif ve yaratıcı olup örgüte yararlı çıktılar sağlayabilirler. Araştırmacılar (örneğin; Zhang ve Song, 2020; Hu vd., 2018) mütevazı liderlerin çalışanları hata yapabilme ve risk alabilme hususlarında cesaretlendirdiklerini ve örgütte kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerini sağladıklarını iddia etmişlerdir. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiren ve risk almanın kabul edilebilir olduğu konusunda teşvik eden liderlerinin olduğu bir örgütte kişisel inisiyatif alma konusunda daha istekli olabilirler.

Mevcut çalışmanın örgütler için birtakım pratik katkıları da bulunmaktadır. Bu çalışmada mütevazı liderliğin çalışanların kişisel inisiyatif alma düzeyini teşvik etmede önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, çalışanların kişisel inisiyatif almalarını arttırmak için kuruluşlar, yüksek düzeyde mütevazı özelliklere sahip çalışanları lider olmaya teşvik etmelidir. Ayrıca mevcut liderlerin eğitim projeleri yoluyla mütevazı liderlik hakkında daha fazla bilgi edinmelerini sağlamalıdır.

Araştırma sonuçları ayrıca liderlerin hem çalışanların inisiyatif alma düzeylerini arttırabileceklerini hem de psikolojik güvenliğin öneminin anlaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Örgütler liderlik gelişim programlarına çalışanları psikolojik olarak güvende hissetmelerini sağlayacak stratejileri entegre edebilirler. Sonuç olarak, psikolojik güvenliği artırıcı stratejiler liderlik programlarının etkinliğini olumlu düzeyde etkileyebilir.

Yukarıda belirtilen katkılara rağmen, mevcut çalışmada birtakım kısıtlar da bulunmaktadır. Çalışmada yer alan verilerin kesitsel çalışma yöntemiyle toplanmış olması çalışmamızın ilk kısıtıdır. Kesitsel çalışmada verilerin tek bir zaman diliminde toplanıyor olması nedenselliğin ortaya konmasında eksiklik oluşturmaktadır. Dolayısıyla gelecekteki araştırmacılar boylamsal çalışma yöntemiyle verileri elde edebilirler.

Mevcut çalışmada liderlik tarzlarından sadece mütevazı liderliğin incelenmesi araştırmanın ikinci kısıtıdır. Mütevazı liderliğe ek olarak gelecekteki araştırmacılar farklı liderlik tarzlarını (örneğin; dönüştürücü liderlik, kapsayıcı liderlik vb.) da modele entegre ederek liderlik stilleri arasında birtakım kıyaslamalar yapabilir.

Son olarak, mevcut çalışmada yalnızca mütevazı liderlik ve kişisel inisiyatif arasındaki ilişkinin altında yatan karmaşık süreç mekanizmaları araştırıldı. Bununla birlikte, mütevazı liderlik-kişisel inisiyatif ilişkisinin sınır koşulları hakkında hala çok az bilgi bulunmaktadır. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar mütevazı liderlik ve kişisel inisiyatif arasındaki ilişkinin sınır koşullarını belirlemeye çalışabilir.

Yazar Katkıları

Çalışmaya 1. Yazar: %50, 2. Yazar: %50 oranında katkı sağlamıştır.



Çıkar Çatışması Beyanı

"Mütevazı Liderlik ile Beyana Dayalı Kişisel İnisiyatif İlişkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü" başlıklı makalemiz ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında da herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Aksoy, Ş., & Mamatoğlu, N. (2020). Mediator role of professional self-efficacy belief between psychological safety and self-reported personal initiative. *Nesne Dergisi*, 8(17), 190-201. <https://doi.org/10.7816/nesne-08-17-03>
- Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63-71. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-8>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24(1), 100-105.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1189>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Chen, H., Liang, Q., Feng, C., & Zhang, Y. (2021). Why and when do employees become more proactive under humble leaders? The roles of psychological need satisfaction and chinese traditionality. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1076-1095. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2020-0366>
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 10, 1206-1216. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01206>
- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). Can leader "humility" spark employee "proactivity"? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(3), 326-339. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0307>
- Chiaburu, D. S., & Carpenter, N. C. (2013). Employees motivation for personal initiative. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 97-103. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000089>

- Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705-1720. <https://doi.org/10.1037/apl0000159>
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Davis, D. E., Worthington, E. L. Jr., & Hook, J. N. (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), 243-252. <https://doi.org/10.1080/17439761003791672>
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in Psychology*, 11, 65-76. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00065>
- Du, Y., & Yan, M. (2022). Green transformational leadership and employees' taking charge behavior: The mediating role of personal initiative and the moderating role of green organizational identity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4172-4186. <https://doi.org/10.3390/ijerph19074172>
- Edmondson, A. (2003). International handbook of organizational teamwork and cooperative working. M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Elsaied, M. M. (2018). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety. *American Journal of Business*, 34(1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/AJB-01-2017-0004>
- Exline, J. J., & Hill, P. C. (2012). Humility: A consistent and robust predictor of generosity. *Journal of Positive Psychology*, 7(3), 208-218. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.671348>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-188. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C.J.D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1155. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7<1139::AID-JOB946>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1139::AID-JOB946>3.0.CO;2-I)



- Gül, E., & Çakıcı, A. B. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24 (2), 323-339. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.895678>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313-323. <https://doi.org/10.1037/apl0000277>
- Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: Investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1122-1136. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0270>
- Jeung, C.W., & Yoon, H.J. (2018). When leadership elicits voice: Evidence for a mediated moderation model. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 40-61. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.42>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kang, F., Li, J., & Hua, Y. (2022). How and when does humble leadership enhance newcomer well-being. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0019>
- Kerse, G., Koçak, D., & Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisi: Kuşak farklılığının düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1769-1787. <https://www.isarder.org/index.php/isarder/article/view/1114>
- Khalili, A. (2018). Creativity and innovation through LMX and personal initiative. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 323-333. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0183>
- 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. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0167>
- Kim, T.Y., Hon, A.H.Y., & Crant, J.M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93-103. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9094-4>
- LaBouff, J. P., Rowatt, W. C., Johnson, M. K., Tsang, J. A., & Willerton, G. M. (2012). Humble persons are more helpful than less humble persons: Evidence from three studies. *Journal of Positive Psychology*, 7(1), 16-29. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.626787>

- Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J., & Moriano, J. A. (2019). Authentic leadership and employees' innovative behaviour: A multilevel investigation in three countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(21), 4201-4218. <https://doi.org/10.3390/ijerph16214201>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-146. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- 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(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lin, X., Chen, Z.X., Herman, H., Wei, W., & Ma, C. (2019). Why and when employees like to speak up more under humble leaders? The roles of personal sense of power and power distance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 937-950. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3704-2>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72754594014>
- Liu, W., Mao, J., & Chen, X. (2017). Leader humility and team innovation: Investigating the substituting role of task interdependence and the mediating role of team voice climate. *Frontiers in Psychology*, 8, 1115-1127. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01115>
- Luu, T. T. (2020a). Can sales leaders with humility create adaptive retail salespersons? *Psychology & Marketing*, 37(9), 1292-1315. <https://doi.org/10.1002/mar.21365>
- Morris, J.A., Brotheridge, C.M., & Urbanski, J.C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Nielsen, M. B., Eid, J., Mearns, K., & Larsson, G. (2013). Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 308-325. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2011-0065>
- Ou, A.Y., Tsui, A.S., & Kinicki, A.J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Owens, B.P., & Hekman, D.R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>



- 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>
- Peters, A. S., Rowat, W. C., & Johnson, M. K. (2011). Associations between dispositional humility and social relationship quality. *Psychology*, 2(3), 155-161. <https://doi.org/10.4236/psych.2011.230>
- Powers, C., Nam, R. K., Rowatt, W. C., & Hill, P. C. (2007). Associations between humility, spiritual transcendence, and forgiveness. *Research in the Social Scientific Study of Religion*, 18, 74-94. <https://doi.org/10.1163/ej.9789004158511.i-301.32>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Rego, O.B., Yam, K.C., Bluhm, D., Cunha, M.P.E., Silard, A., & Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team psychcap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009-1033. <https://doi.org/10.1177/0149206316688941>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74. <http://www.mpr-online.de>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized self efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human performance*, 10(2), 171-192. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_7
- Tangney, I. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82.
- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7-18. <https://doi.org/10.1002/jls.21434>

- Wang, H. F., Chen, Y. C., Yang, F. H., & Juan, C. W. (2021). Relationship between transformational leadership and nurses' job performance: The mediating effect of psychological safety. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(5), 1-12. <https://doi.org/10.2224/sbp.9712>
- Wang, Liu, J., & Zhu, Y. (2018a). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *The Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 507-521. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0069>
- Yener, S. (2015). Psikolojik rahatlık ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 5(13), 280-305. <https://dergipark.org.tr/en/pub/odusobiad/issue/27561/289997>
- Zhang, W., & Liu, W. (2019). Leader humility and taking charge: The role of OBSE and leader prototypicality. *Frontiers in Psychology*, 10, 2515-2525. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02515>
- Zhang, Z., & Song, P. (2020). Multi-Level effects of humble leadership on employees' work well-being: The roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 3150-3163. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571840>
- Zhou, F., & Wu, Y.J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-387. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0181>

Extended Abstract

The purpose of this study is to examine the mediating role of psychological safety on the relationship between humble leadership and self – reported personal initiative. In the present study, the mediating role of psychological safety in the relationship between humble leadership and self-reported personal initiative has been discussed and some contributions have been made to the literature. Previous research has identified that leadership as a critical contextual factor, such as transformational leadership (Du & Yan, 2022) and passive/avoidant leadership (Zappalà et al., 2020), is associated with personal initiative levels. However, there are few studies investigating the relationship between humble leadership and self – reported personal initiative. Therefore, this study enriches the existing literature by examining the relationship between humble leadership and personal initiative. Finally, as a result of the literature review, no research could be found that examines humble leadership, psychological safety and self-reported personal initiative together. Since the present study is the first to examine the mediating role of psychological safety in the relationship between humble leadership and personal initiative, it is anticipated that it will make a useful theoretical contribution to previous research findings and leadership literature.

Within the scope of the study, it was aimed to determine the mediating role of psychological safety in the relationship between humble leadership and the perception of taking personal initiative based on declaration. Data were collected from 205 employees working in a private company operating in the aviation sector in Turkey, using a survey technique within the scope of confidentiality and volunteerism principle. Surveys were sent to the participants via social media and the participation rate was 65.2%. It was observed that 49.8% (102) of the participants were women, 39.5% (81) were in the 24-28 age range, and 39.5% (81) had 3-6 years of



experience. *Confirmatory factor analysis (CFA) was performed using the AMOS 24 program. As a result of the analyzes, the values obtained from the concepts of humble leadership, psychological security and personal initiative without removing any item from the analysis show that the fit indices are in the acceptable range. ($\chi^2 (24) = 52,794$; $IFI = 0.993$; $GFI = 0.944$; $CFI = 0.993$; $TLI = 0.990$; $RMSEA = 0.077$, $SRMR = 0.005$), ($\chi^2 (13) = 19,758$; $IFI = 0.998$; $GFI = 0.973$; $CFI = 0.998$; $TLI = 0.997$; $RMSEA = 0.050$, $SRMR = 0.003$), ($\chi^2 (13) = 23,772$; $IFI = 0.997$; $GFI = 0.969$; $CFI = 0.997$; $TLI = 0.994$; $RMSEA = 0.064$, $SRMR = 0.003$)].*

The hypotheses of the research were tested using the Process Macro (for SPSS) program developed by Preacher and Hayes (2004). In the results, it is seen that the effect of humble leadership on the perception of taking self-initiative based on declaration is significant and positive ($B = 0.62$; $t = 88.78$; $p = 0.000$). Therefore, we can say that Hypothesis 1 is accepted. The results show that psychological safety has a significant mediating role in the relationship between humble leadership and the perception of taking personal initiative based on self-report ($B = 0.13$, $SE = 0.39$). However, bootstrap confidence intervals need to be examined before it can be said that humble leadership has an indirect effect (via psychological safety) on self-reported personal initiative. Considering the Bootstrap results, it was determined that the indirect effect is significant because the confidence intervals (95% EDGA-EYGA = -2.67 to -1.15) for the indirect effect of humble leadership on self-reported personal initiative through psychological safety do not contain zero. Therefore, we can say that Hypothesis 2 is accepted.

This present study makes some important contributions to the literature. First, the present study enriches the literature on the antecedents of personal initiative by exploring the relationship between humble leadership and taking personal initiative. In the practical contribution of the present study to organizations, this research found that humble leadership is effective in encouraging the level of personal initiative of employees. Therefore, in order to increase employee self-initiative, organizations should encourage highly humble employees to be leaders. It should also enable existing leaders to learn more about humble leadership through educational projects. Despite the contributions mentioned above, there are some limitations in the present study. The first limitation of our study is that the data in the study were collected through the cross-sectional study method. The fact that the data are collected in a single time period in the cross-sectional study creates a deficiency in revealing the causality. Therefore, future researchers can obtain data with the longitudinal study method. Examining only humble leadership among leadership styles in the present study is the second limitation of the research. In addition to humble leadership, future researchers can make some comparisons between leadership styles by integrating different leadership styles (for example, transformational leadership, inclusive leadership, etc.) into the model.