

## ÇALIŞMA HAYATINDA ÇOK BOYUTLU BİR KAVRAM OLARAK TEVAZU\*

Dilek Işılay ÜÇÖK<sup>2</sup>, Gizem AKSU CAN<sup>3</sup>

### Öz

Tevazu kavramı; “kişinin, kendi imajını savunmak, onarmak ya da kendisini olduğundan daha iyi göstermek gibi bir zorunluluk hissetmeksizin ve kendine ilişkin bilgileri çarpıtmaksızın, kendi gücünü/sınırlılıklarını gerçekçi olarak görmeye istekli olması” şeklinde tanımlanmaktadır. Alan yazınına bakıldığında, kavramın olumlu yönlerine dikkat çeken çalışmaların varlığının yanı sıra, karanlık yönüne vurgu yapan araştırma sonuçlarının da olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı; işyerinde tevazu kavramının çalışanlar açısından algılanma biçimlerinin değerlendirilmesi, kavramın ortaya çıkmasına neden olabilecek bireysel/örgütsel öncüllerin tespit edilmesi, tevazu sahibi çalışanlara yönelik tepkilerin belirlenmesi ve tevazunun, günümüzdeki çalışma dinamikleri üzerindeki olası etkilerinin ortaya konulmasıdır. Nitel araştırma yönteminin tercih edildiği bu çalışmada, kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 15 kişiyle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş ve araştırmadan elde edilen veri, içerik analizi yardımıyla çözümlenmiştir. Araştırma bulgularının, örgütsel davranış alanında az sayıda çalışmaya konu olan tevazu kavramının kuramsal yapısını zenginleştireceğine ve çalışma yaşamındaki yöneticilere yön göstereceğine inanılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Tevazu, Alçakgönüllülük, İşyerinde Tevazu, Pozitif Psikoloji

**JEL Kodları:** M10, M12

## HUMILITY AS A MULTUDIMENSIONAL CONCEPT IN THE WORKPLACE

### Abstract

Humility is defined as "the willingness to see one's own power/limitations as realistic, without feeling an obligation to defend and without distorting information about oneself." This study aims to evaluate how the concept of humility is perceived in the workplace from the point of view of employees, to identify the individual/organizational premises that may lead to the emergence of the concept, to determine the reactions towards humble employees, and to reveal the possible effects of humility on today's working dynamics. In this study, where the qualitative research method was preferred, in-depth interviews were conducted with 15 people reached by convenience sampling, and the data obtained from the research were analyzed with the help of content analysis. It is believed that the research findings will enrich the theoretical structure of humility, which is the subject of few studies in organizational behavior and guide managers in working life.

**Keywords:** Humility, Modesty, Humility in the Workplace, Positive Psychology

**JEL Codes:** M10, M12

\*Bu çalışma 3-5 Kasım 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilen 9. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir. Bu çalışma için Doğu Üniversitesi Etik Kurulunun 03.08.2022 tarihli toplantısında etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>2</sup> Doç. Dr., Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [disilay@dogus.edu.tr](mailto:disilay@dogus.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-6849-0531>

<sup>3</sup> Öğr. Gör. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, [gizaksu@gmail.com](mailto:gizaksu@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5468-8141>

## GİRİŞ

Tevazu kavramı; “kişinin, kendi imajını savunmak, onarmak ya da kendisini olduğundan daha iyi göstermek gibi bir zorunluluk hissetmeksizin ve kendine ilişkin bilgileri çarpıtmaksızın, kendi gücünü/sınırlılıklarını gerçekçi olarak görmeye istekli olması” (Yücel ve Arslantürk, 2019, s. 216) şeklinde tanımlanmaktadır. Gittikçe artan bir öneme sahip olmasına rağmen, bugüne kadar yapılan çalışmalarda tevazu kavramının çoğunlukla felsefe ve din alanındaki çalışmalara konu olduğu, psikoloji başta olmak üzere örgütsel davranış, iş/örgüt psikolojisi ve çalışma psikolojisi gibi çalışan davranışları üzerinde araştırma yapılan alanlarda ise kavram üzerinde yeterince çalışma yürütülmediği görülmektedir. (Yücel ve Arslantürk, 2019). Bu durumun arkasında yatan nedenlere bakıldığında ise; özellikle ana akım psikolojinin, çalışmalarda din, erdem ve ahlak gibi değer odaklı kavramlardan uzak kalmayı tercih ettiği, söz konusu çalışmaları çoğunlukla Kohlberg’in (1969) tanımladığı ahlaki düşünme biçimleriyle sınırlandırdığı ifade edilmektedir (Tangney, 2002). Bir diğer neden ise; üzerinde hemfikir olunan, kapsamlı bir tevazu tanımının bulunmaması ve araştırmacılar arasında bu konudaki uzlaşma eksikliğidir. Alan yazındaki çalışmalara bakıldığında, tevazuya ilişkin, düşük bir ego durumu, bir duygu, kişinin yeteneklerini ve gücünü doğru bir şekilde değerlendirmesi, bir erdem, karakter gücü ya da kişilik özelliği gibi çok farklı kavramsallaştırmalara rastlanmaktadır (Weidman, Cheng ve Tracy, 2016; Yücel ve Arslantürk, 2019). Bunun yanı sıra, bazı araştırmacıların tevazu kavramını tanımlarken, kavramın ne olduğundan ziyade ne olmadığı üzerinde daha çok durdukları ve kavramı, ona yakın anlamlı olan diğer olgulardan ayırt etmeyi tercih etmedikleri görülmektedir. Örneğin, olumsuz bir durumun yokluğunun her zaman olumlu bir durumun varlığını ortaya koymayacağı düşünüldüğünde (Davis, Worthington ve Hook, 2010), tevazunun sadece narsisizmin, bencilliğin, gösterişin, kendini beğenmenin, gururun veya kibrin yokluğu anlamına gelmediği ifade edilmektedir. Benzer biçimde, tevazu, sadelik, içtenlik, dürüstlük ve kanaatkarlık ile yakın bir ilişki içinde olmasına rağmen bu kavramlarla da aynı anlama gelmemektedir. Ayrıca, tanımı noktasında bile tam bir uzlaşma sağlanamamışken, kavramın yapısını tam anlamıyla ölçebilecek nitelikteki ölçüm araçlarının eksikliği, tevazu hakkındaki alan yazının oluşumu oldukça yavaş seyretmesine neden olmaktadır (Bhattacharya, Chatterjee ve Basu, 2017; Temiz, 2019).

Bu nedenle, çalışma ortamında kişilerin sahip oldukları birtakım özelliklerin birçok duygu, tutum ve davranışın temelini oluşturduğu düşünüldüğünde, bu çalışmada, tevazu kavramını tanımlama çabalarının, açığa çıkartan bireysel/örgütsel özelliklerin ortaya konulmasının, çalışma arkadaşlarının tevazu kavramına bakış açısını ve tevazunun çalışma hayatındaki olası sonuçlarına dair öngörülerde bulunulmasının, örgütsel davranış alanındaki çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tevazu kavramı çoğunlukla “alçak gönüllü” kelimesiyle aynı anlamda kullanılmakta ve “kendi değerini olduğundan aşağı gösteren, başkalarını küçük görmeyen, büyülenmeyen kimse” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Günlük konuşma dilinde ise tevazunun, özdeyiş ve atasözleri yardımıyla halk arasında sıklıkla kullanıldığı ve bazı durumlarda olumsuz (“fazla tevazu gösterme gerçek sanırlar”, “lüzumsuz tevazunun neticesi ahmaktan nasihat dinlemektir”) bazı durumlarda ise olumlu (“ağaç meyvesi olunca başını aşağı salar”, “alçak uçan yüce konar, yüce uçan alçak konar”) çağrışımlara zemin oluşturduğu görülmektedir. Uluslararası literatürde ise tevazu çoğu kez günlük dilde birbirinin yerine kullanılan ama aralarından anlam farklarının bulunduğu “humility (önemsizlik)” ve “modesty (sadelik)” kavramları yardımıyla açıklanmaktadır. Akademik yazında sadelik ve gösterişsizlik anlamında kullanılan modesty kelimesinin humility kavramının bir parçası olduğu, humility’e göre daha dar bir anlama sahip olduğu ileri sürülmüştür (Tangney, 2000). Modesty kelimesinin diğer insanları takdir etme ya da kişinin kendi benliğini unutmaması gibi tevazunun diğer zengin anlamlarını içermekte yetersiz kaldığı ifade edilmektedir (Yücel ve Arslantürk, 2019). Bunun yanı sıra, bazı araştırmacılar, tevazunun sosyal ilişkilerin belirleyici bir özelliği olduğuna ve bu özelliğe sahip kişilerin ilişkilerini empati, ortaklık, iyilikseverlik, saygı ve minnettarlık temellerine dayandırdıklarını belirtmişlerdir (Emmons, 2007; Exline ve Geyer, 2004). Tevazu ile ilgili üzerinde fikir birliği sağlanan tek bir tanım olmaması hem kavramın çok yönlü yapısının altını çizmekte hem de bahsedilen tanımlardaki ortak özelliklerin ortaya konulmasına zemin oluşturmaktadır. Nitekim, söz konusu ortak özellikler ve farklı disiplinlerdeki (felsefe, din, psikoloji) anlamları üzerinde çalışan Tangney (2000) tarafından yapılan tevazu tanımında kavram, bileşenleri yardımıyla açıklanmış ve kişinin; (a) yetenek ve başarılarını doğru bir biçimde değerlendirmesi, (b) hatalarını, kusurlarını ve bilgi eksikliklerini kabullenebilmesi, (c) farklı fikir ve düşüncelere açık olması, (d) yetenekleri açısından sınırlılıklarının farkında olması, (e) kendi benliğine çok fazla odaklanmaması ve (f) diğer insanların/canlıların dünyaya olan katkılarını takdir etmesi şeklinde ifade edilmiştir.

Alanyazınına bakıldığında, tevazu kavramını tanımlama amacı taşıyan çalışmaların yanı sıra, kavramın, insanlar tarafından nasıl algılandığını inceleyen çok sayıda araştırma olduğu göze çarpmaktadır. Araştırmacıların, tevazunun bir güç ya da zayıflık/güçsüzlük göstergesi olarak algılanabileceğinin altını çizdikleri görülmektedir. Örneğin, tevazu kavramının, psikolojik bir güç, olumlu bir özellik ve erdem gibi pozitif yönlü değerlendirmelerin (Exline ve Geyer, 2004; Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004) yanı sıra, kendini küçük görme/gösterme, düşük öz-saygı, narsisizm ve zayıflık (Rowatt vd., 2006) biçimindeki olumsuz anlamlara da zemin oluşturduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, birtakım araştırmalarda tevazu, bir kişilik özelliği ya da bir tür eğilim olarak adlandırılırken, bazı araştırmacıların tevazuyu, bazı zamanlarda

artış/azalış gösteren durumsal bir özellik olarak kabul ettikleri görülmektedir (Kruse, Chancellor ve Lyubomirsky, 2017; Tangney, 2000; Tangney, 2002). Diğer bir açıdan değerlendirildiğinde ise, tevazunun bir yönüyle, kişinin karakterinin bir parçası olabileceği ve bu özelliğin, kişinin kendisini aşağılanmış hissettiğinde ve/veya kendine olan saygısı azaldığında ortaya çıkan tepkide kendisini gösterebileceği ifade edilmektedir. Bu noktada hatalarını gizlemeye çalışan, suçu başkalarına veya dış koşullara yükleyen insanların tevazu sahibi olmadıkları ve en ufak bir hatada/yanlışta etrafındaki kişilere aşırı tepki göstermeyi tercih ettikleri vurgulanmaktadır (Argandona, 2015). Kişilerin tevazu sahibi olmasına zemin oluşturan faktörlerin ele alındığı çalışmalara bakıldığında en çok vurgulanan kriterlerin dinsel aktivitelere katılma/maneviyat duygusunun kuvvetli olması (Krause ve Hayward, 2015), psikolojik dayanıklılık (Dwiwardani vd., 2014), affedici olma gibi karakter güçlerine sahip olma (Jankowski, Sandage ve Hill, 2013) ve yüksek benlik saygısı (Yücel ve Arslantürk, 2019) gibi unsurlar olması dikkati çekmektedir.

Pozitif psikolojinin yaygınlaşmasına kadar geçen süreçte, insani erdemlerin çoğunlukla din ve felsefe alanındaki araştırmalara zemin oluşturduğu, işletme yönetimi ve örgütsel davranış gibi alanlarda ise söz konusu erdem ve özelliklerin üzerinde sıklıkla durulmadığı bilinmektedir. Pozitif psikoloji alanındaki çalışmaların artışıyla beraber araştırmacıların, insana dair erdemleri ön plana çıkartan ve özellikle umut, güven, iyimserlik ve tevazu gibi insanın psikolojik kapasitelerini artıracak kavramlara yöneldiği görülmektedir (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004). Kavramın çalışma hayatındaki yansımalarını konu edinen çalışmalara bakıldığında ise; Solomon (1999) tevazuyu, kişinin kendi performansını gerçekçi bir şekilde değerlendirirken diğer insanların da katkısını göz ardı etmemesi olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra, çalışma ortamında tevazu kavramının ortaya çıkışını ve kurum performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada Vera ve Rodriguez-Lopez (2004), tevazunun, yöneticilerin, narsisizm, inatçılık ve aşırı özgüven gibi olumsuz özelliklerle, abartıdan uzak öz-değerlendirmeler arasındaki hassas çizgiyi ayırt etmelerine olanak tanıdığını ifade etmişlerdir. Tevazunun, çalışan performansı ve kişilerarası ilişkiler üzerindeki olumlu etkilerini (işbirliği, yardımseverlik, fedakârlık, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) ifade eden çalışmaların (Owens, Rowatt ve Wilkins, 2011; Owens, Johnson ve Mitchell, 2013) yanı sıra, söz konusu kavramın -özellikle sosyal roller söz konusu olduğunda- liderler için bir güçsüzlük göstergesi olabileceğini vurgulayan çalışmalar (Exline ve Geyer, 2004; Owens vd., 2011) da bulunmaktadır. Özellikle, hızlı karar almanın gerektiği ya da hiyerarşik ilişkilerin yoğun olarak gözlemlendiği örgüt ortamlarında liderlerin tevazu içinde olmalarının her zaman işlevsel olamayabileceği ifade edilmektedir (Nielsen ve Marrone, 2018). Benzer biçimde, Exline ve Geyer (2004) yapmış oldukları çalışmada, katılımcıların, tevazuyu, uyum sağlama becerileriyle yüksek düzeyde ilişkilendirdiklerini fakat liderlik, hızlı karar alma ve güven gerektiren durumlarda tevazunun faydalı olup olmadığı hususunda kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Ancak genel bağlamda değerlendirildiğinde, çalışma yaşamında tevazunun gerek bireysel

gerekse örgütsel düzeyde olumlu sonuçlara zemin oluşturduğu ve gerek liderler gerekse örgütler açısından tevazunun, bir rekabet avantajı kaynağı olarak kullanılabileceği vurgulanmaktadır (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004).

Türkiye’de tevazu kavramı bağlamında yapılan ampirik araştırmalar değerlendirildiğinde çalışmaların oldukça az sayıda olduğu dikkati çekmektedir. Söz konusu çalışmalar daha ayrıntılı olarak incelendiğinde ise, kavramın tanımlanmasından ve anlam karşılığında ziyade daha çok diğer kavramlarla olan ilişkisinin incelenmiş olduğu bilinmektedir. Tevazunun ölçülmesine yönelik çalışmalara bakıldığında ise, ölçek uyarlama ve geliştirme çalışmalarının temelinde uluslararası literatüre sadık kalındığı, ulusal kültür değerlerine yeterince dikkat çekilmediği görülmektedir (Temiz, 2019). Tevazunun kolektivist veya güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde potansiyel olarak benzersiz önemi göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu kavramın ülkemizde, Batı’ya kıyasla daha farklı şekilde kavramsallaştırılması mümkündür. Örneğin, Chiu, Huang ve Hung (2012) yapmış oldukları çalışmada doğu kültürlerinde tevazunun, “aşkınlık”, kişinin evrendeki “önemsiz” yerini kabul etmesi, başkalarına “nezaket göstermesi”, veya diğer insanlara saygı duymanın önemini anlaması da dahil olmak üzere mevcut Batılı kavramsallaştırmalar tarafından altı çizilmemiş boyutlara daha güçlü bir vurgu içermesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu nedenle tevazu kavramının bazı kültürlerde -diğer kültürlerle karşılaştırıldığında- daha önemli bir yerde konumlandırıldığı, beklenen değer verilmediği, sosyal hayatta göze çarpan bir özellik olduğu ve hatta olumsuz bir anlam atfedilecek şekilde tanımlanması mümkün görünmektedir (Oc vd., 2015). Bu açıdan bakıldığında, bu çalışmadaki araştırma soruları doğrultusunda katılımcıların tevazu kavramına yönelik yaklaşımlarının tespit edilmesi, Batı’daki güncel kavramsallaştırmalardan farklı olup olmayacağını göstermek adına önemli görülmektedir. Bunun yanısıra, yapılan araştırmaların daha çok dini ve felsefi alanda kendisine zemin bulduğu, işletme bilim dalı bağlamında ise herhangi bir çalışmanın ele alınmamış olması da dikkati çekicidir. Gerek kültürel gerekse dini/yerel özelliklerden etkilenmeye çok müsait bir kavram olan tevazunun ulusal düzeyde ampirik bir araştırmaya konu edilmesinin, çalışma ortamında tam zamanlı çalışanların tutum ve davranışlarıyla yakından ilgilenen işletme/örgütsel davranış alanı için de önemli bir kaynak imkanı sağlayacağına inanılmaktadır.

Bu nedenle, temelde, çalışma ortamında, kişilerin, tevazu kavramına yönelik algı/tutumlarının belirlenmesini, kavramı açığa çıkartan bireysel/örgütsel özelliklerin ortaya konulmasını, çalışma ortamındaki diğer kişilerin tevazu sahibi çalışana göstermiş oldukları tepkileri ve tevazunun çalışma hayatındaki olası etkilerine dair öngörülerde bulunulmasını amaçlayan bu araştırmada, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır;

1. Tevazu kavramına günümüz çalışanları tarafından nasıl bir anlam yüklenmektedir?



2. Çalışanların tevazu içinde olmalarına/olmamalarına etki eden bireysel/örgütsel özellikler neler olabilir?
3. Tevazu sahibi çalışanların, kurumların iş performansı/çalışma dinamiği üzerinde ne tür etkileri olabilir?
4. İş yerindeki çalışma arkadaşları, bir çalışanın tevazu sahibi olmasına nasıl tepki vermektedirler?
5. Kriz dönemlerinde yöneticilerin tevazu göstermelerinin kurumlar/çalışanlar üzerinde ne tür etkileri olabilir?
6. İşyerinde tevazu sahibi olmak bir güç müdür? Yetkinlik midir? Zayıflık mıdır?

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırmada çalışma grubunda yer alan kişilerin işyerinde tevazu kavramına yönelik düşünce/tutumlarını anlamak ve bu konudaki tecrübelerini değerlendirmek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan ve günlük hayatta karşılaşılan fakat tam anlamıyla tanımlanamayan kavramları araştırmak için tercih edilen fenomenolojik (olgu) deseni (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.69) bu araştırmaya zemin oluşturmuştur. Araştırmada yer alacak kişilerin belirlenmesinde, kolay ulaşılabilir durum örnekleme yoluyla gidilmiştir. Veri toplama aracı olarak derinlemesine mülakatlar tercih edilmiş ve çalışma grubuyla yüz yüze/çevrim içi toplantılar yardımıyla görüşülmüştür. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde online yöntemin kullanılmasının, çok daha fazla sayıda kişiye daha kısa sürede ulaşma gibi kolaylıklar sağladığı görülmektedir. Fakat bu durumun her katılımcı için işlevsel bir alternatif olamayabileceği, teknik aksaklıklar, katılımcının uyum sağlayamaması nedeniyle veri kalitesinin azalması riski, araştırmacı ile katılımcı arasındaki mesafenin karşılıklı etkileşim ve inşa sürecine verebileceği zararlar gibi kısıtlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır (Erbuğ ve Özalkan, 2022). Görüşmeler öncesinde çalışma grubunda yer alan kişilerle “Katılımcı Bilgi ve Onam Formu” paylaşılmış ve kendilerinden elde edilecek bilgilerin/deneyimlerin sadece araştırma amacı ile kullanılacağı, kişisel bilgilerin kesinlikle üçüncü kişi/kurumlarla paylaşılmayacağı hatırlatılmıştır. Yapılan mülakatlar sırasında kullanılan görüşme formu hazırlanırken, soruların, araştırılan olgunun tüm boyutlarıyla ilgili olmasına, özelden genele doğru sıralanmasına ve kişisel deneyimlerle ilişkilendirilmesine özen gösterilmiştir. Bunun yanı sıra, görüşmeler öncesinde (2 hafta), tevazu olgusuna ilişkin alanyazın incelemesi gerçekleştirilmiş ve İstanbul’da tam zamanlı olarak görev yapan beş özel sektör (inşaat/turizm/eğitim) çalışanın katılımıyla online ortamda bir pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler yardımıyla araştırma sorularının anlaşılabilirliği, yanıtlanma kolaylığı ve konuyu temsil etme gücü ölçülmüştür. Bu görüşme sonrasında çalışma

grubuna yöneltilen sorular üzerinde son düzenlemeler gerçekleştirilmiş ve ortalama 30 dakika süren uygulama aşamasına geçilmiştir.

Bu çalışmada, İstanbul ve Antalya’da ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren örgütlerde tam-zamanlı olarak görev yapan 15 kişiyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunun büyüklüğü doygunluk noktasının belirlenmesi sonucunda tespit edilmiştir (Creswell, 2016). Bunun yanı sıra, çalışma grubundaki kişilerin seçiminde katılımcıların, farklı sektörlerden ve farklı örgüt pozisyonlarından olmalarına özen gösterilmiştir. Bu çalışma için Doğu Üniversitesi Etik Kurulunun 03.08.2022 tarihli toplantısında etik kurul onayı alınmıştır.

Çalışma grubunu oluşturan 4 katılımcının 20-30 yaş aralığında, 4 katılımcının 30-35 yaş aralığında, 7 katılımcının ise 36-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Çalışma hayatındaki kıdemleri 9 yıl; çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri 3 yıldır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun kadın ve lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların yoğunluğunu eğitim sektörü çalışanları oluşturmakla beraber turizm ve hizmet sektöründe de katılımcılar da görüşmelere dahil edilmiştir. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 1’de sunulmuştur (Tablo 1).

**Tablo 1:** Çalışma grubunun demografik özellikleri

No	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim	No	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum
K1	Kadın	34	Bekar	Master	5	3	Turizm	Uzman
K2	Erkek	35	Evli	Ön lisans	20	8	Hizmet	Otomotiv Sorumlusu
K3	Kadın	37	Bekar	Doktora	4	2	Eğitim	Akademisyen
K4	Erkek	26	Bekar	Lisans	6	1	Turizm	Müşteri Temsilcisi
K5	Kadın	36	Evli	Doktora	5	2	Eğitim	Akademisyen
K6	Kadın	23	Evli	Ön lisans	5	0-1	Gayrimenkul	Satış Destek Personeli
K7	Kadın	30	Bekar	Master	3	3	Eğitim	Akademisyen
K8	Kadın	33	Bekar	Doktora	12	9	Eğitim	Akademisyen
K9	Erkek	28	Bekar	Doktora	3	1	Eğitim	Akademisyen
K10	Kadın	33	Evli	Master	11	6	Eğitim-Tiyatro	Akademisyen
K11	Kadın	44	Evli	Doktora	17	2	Eğitim	Akademisyen
K12	Kadın	36	Evli	Doktora	9	3	Eğitim	Akademisyen



<b>K13</b>	Erkek	36	Evli	Lisans	12	8	Hizmet	Kıd. Op. ve Eğ. Uz.
<b>K14</b>	Kadın	41	Bekar	Lisans	14	3	Hizmet	Yönetici
<b>K15</b>	Kadın	36	Evli	Doktora	9	3	Eğitim	Akademisyen

Veri analizi sürecinde, elde edilen verinin ayrıntılı olarak incelenmesine olanak sağlayan içerik analizinden (Tavşancıl ve Aslan, 2001) faydalanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen ifade kalıplarının transkripsiyonu araştırmacılar tarafından incelenmiş ve sıklıkla tekrarlanan/vurgulanan kavramlar yardımıyla kodlamalar gerçekleştirilmiştir. Daha sonrasında, tespit edilen kodlar birbirleriyle belirli ilişkiler çerçevesinde sınıflandırılarak kategoriler altında toplanmıştır. Kategorilerin incelenmesi sonucunda ilgili kavramların birbirleriyle olan ilişkileri ortaya çıkartılmış ve bir üst düzey gruplamayı gerekli kılan temaların tespiti aşamasına geçilmiştir. Son aşamada ise; katılımcılardan elde edilen veriye anlam kazandırmak, tema ve kategoriler arasındaki ilişkileri açıklayarak birtakım sonuçlar çıkarmak amacıyla yorumlama aşamasına geçilmiştir. Kısaca; katılımcılardan elde edilen ifade kalıplarının kodlanması, kategorilerin bulunması, temalar çerçevesinde düzenlenmesi ve yorumlanması aşamaları içerik analizine zemin oluşturmuştur (Miles ve Huberman, 1994).

Araştırmanın geçerliğini ve güvenilirliğini artırmak için, görüşme formunda yer alan soruların hazırlanması sırasında öncelikle bir kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş ve konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalarda ifade edilen kategori ve temalardan belirli ölçülerde yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra, nitel araştırmalarda önemli bir unsur olan inandırıcılık ve aktarılabilişinin gerçekleştirilmesi amacıyla görüşmeler sonunda kısa bir özet yapılarak katılımcının teyidi alınmıştır. Katılımcı teyidi, araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için kullanılan bir yöntemdir. Diğer bir deyişle; araştırmacıların, katılımcıların aktarmış oldukları ifadeleri doğru anlayıp anlamadıklarını katılımcılar yardımıyla yeniden test etmektedirler (Karaman, 2018). Bu amaçla, araştırmacılar tarafından belirlenmiş olan tema ve kategoriler, çalışma grubunu oluşturan bazı katılımcılara gönderilerek kontrol etmeleri sağlanmış ve aynı süreçte, söz konusu veri, sosyal bilimlerde çalışmaları olan uzman bir akademisyen tarafından incelenerek çalışmanın geçerliliğine olumlu katkı sağlanmıştır. Bunun yanı sıra, analiz sırasında oluşturulan kodların tutarlılık oranlarının hesaplanması amacıyla hem araştırmacılar hem de iletişim/örgütsel davranış alanında uzman olan iki öğretim üyesi tarafından 5 farklı görüşmeye dair veriler ayrı ayrı kodlanmış ve kodlamalar karşılaştırılarak tutarlılık oranları %80 olarak hesaplanmıştır. Kodlar arası tutarlılık oranının %80'nin üzerinde olması durumunda yapılan kodlamanın yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994).



## BULGULAR

### Tevazunun Anlamı

Katılımcılar, tevazu kelimesine; alçak gönüllülük, egodan arınma, hoşgörülü/affedici olma, yardımsever/fedakâr olma, sadelik/gösterişten uzak olma ve başarı/yetkinlik anlamlarını yüklemişlerdir. Bu kavramlar kişisel yetkinlik ve kişilik olarak iki ana tema ve beş alt kategori altında toplanmıştır. Kişisel yetkinlik kategorisinde, alçakgönüllülük/kibirden uzak olmak, kendinin farkında olmak/tanımak, sadelik/gösterişten uzak olmak ve başarı/yetkinlik başlıkları yer almaktadır. Kişilik temasında ise; yardımseverlik/fedakârlık ve hoşgörü/affedici olma başlıkları bulunmaktadır. Hoşgörü ve yardımseverlik temaları; katılımcıların çoğunun verdiği cevaplarda karşısındaki kişiye göre değiştiği için kişilik teması altına alınmıştır. Otuz yaşın üzerindeki katılımcılar tevazu kelimesinin, sadelik kelimesini çağrıştırdığını belirtmişlerdir. İşyerinde başlangıç/orta düzey kідeme sahip katılımcılar ise; hoşgörülü ve yardımsever olarak tanımladıkları kişileri, tevazu sahibi olarak nitelendirmektedirler (Tablo 2).

**Tablo 2:** Tevazu kavramına yüklenen anlamlar

Tema	Kategori	Örnek İfade
Kişisel Yetkinlik/Eğilim	Alçakgönüllülük/Kibirden uzak olmak	<i>“Tevazu sahibi kişiyi egolarından arınmış kişi olarak tanımlayabilirim” (K8)</i>
	Kendinin farkında olmak/tanımak	<i>“Kendini olduğundan daha fazla büyük göstermeyen, sahip olmadığı özellikleri varmış gibi göstermeden açık ve net olma özelliği ile ayırt ederim” (K2)</i>
	Sadelik/Gösterişten uzak olmak	<i>“Abartı-gösterişten kaçınan kişilerdir” (K6)</i>
	Başarı/Yetkinlik	<i>“Yaptığı işte gerçekten bilgili ve birikimli olmasıdır.” (K4)</i>
Kişilik Yapısı/Karakter	Yardımseverlik/Fedakârlık	<i>“Bilgilerini başkalarıyla paylaşmaya açık insanlardır” (K11)</i>
	Hoşgörülü/Affedici olmak	<i>“Hatalar karşısında, geçmişteki kendi hatalarını da göz önünde bulundurarak anlayışlı olurlar” (K9)</i>

### Tevazuya Zemin Oluşturan Bireysel Özellikler

Katılımcıların tevazuya zemin oluşturan bireysel faktörlere vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda; kişilerin farkındalık/özgüven düzeyinin, aile yapısı/ebeveyn tutum ve davranışlarının, kişilik yapısının, sosyo-kültürel özelliklerin kişi üzerindeki yansımalarının ve cinsiyetin, kişilerin tevazu sahibi olmalarında etkili olduğu ifade edilmiştir. Bu kategoriler, “Aile-Kültür-Kişilik Özellikleri” teması altında toplanmıştır.

Bu belirtilen faktörler içinde katılımcıların içinde buldukları sektör fark etmeksizin “farkındalık” kavramının yoğun olarak vurgulandığı dikkati çekmiş ve kişinin, kendi yetkinlik ve becerileri dahil olmak üzere gerek çevresindeki insanların yetkinlikleri, hisleri, başarıları, başarısızlıklarının farkında olmaları gerekse belirli norm ve değerlerin farkında olmaları sonucunda tevazunun ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Tablo 3).

### Tevazuya Zemin Oluşturan Örgütsel Özellikler

Tevazuya zemin oluşturan örgütsel özelliklere bakıldığında ise; verilen yanıtların “Örgütün Yapısal Özellikleri” teması altında dört farklı kategoride toplandığı görülmektedir. Katılımcılar sektör ve yaş aralığı fark etmeksizin, örgüt içinde rekabet ortamı arttırıldığında, tevazunun düştüğünü, kişinin ister istemez yaptığı her işi- görev tanımında olsun olmasın- abartarak söyleme gereksinimi duyduklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, başarı ve başarısızlıkların objektif kriterler doğrultusunda değerlendirilmesi gerektiğini belirten katılımcılar, çalıştıkları ortamda rekabete dayalı örgüt kültürünün ve yönetim uygulamalarının, kişilerin eşitlik/tarafsızlık inançlarını olumsuz yönde etkilediğinin altını çizmişlerdir. Rekabete dayalı ilişkilerin değer gördüğü çalışma ortamında kişilerin sahip olsalar bile tevazu gibi özellikleri ön plana çıkarmaktan çekinebilecekleri belirtilmiştir. Yöneticilerin çalışma ortamındaki davranışlarında tevazu sahibi olmalarının gerek diğer çalışanlara rol model oluşturmada gerekse samimi/gösterişe dayanmayan duyguların ön plana çıkmasında rol oynayabileceği katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer konu başlığıdır (Tablo 3).

**Tablo 3:** Tevazuya zemin oluşturan bireysel/örgütsel özellikler

Tema	Kategori	Örnek İfade
Aile-Kültür- Kişilik Özellikleri	Farkındalık Düzeyi/Özgüven	<i>“Hem kendi hem de çevresindekilerin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin farkında olmak”(K3)</i> <i>“Yeterli donanıma sahip ve becerisi yüksek insan özgüvenlidir bu da tevazuyu getirecektir”(K1)</i>
	Aile yapısı/Ebeveyn Tutum ve Davranışları	<i>“Ailenin kişiyi yetiştirme tarzı ve sevginin verilmiş şekli önemlidir”</i> <i>“Kıskanç, özentili ve özgüvensiz bir anne babayla büyüyen çocuk onlara benzer”(K7)</i>
	Sosyo-kültürel	<i>“Hangi kültürden geldiği ve içinde yaşadığı kültürel özellikler etkiler”(K5)</i>
	Kişilik Yapısı	<i>“Büyüklemeden ve gösteriş yapmayı sevmeyen bir kişilik yapısındadır”(K8)</i>

	Cinsiyet	<i>“Kadınlar sürekli yarış halindedir ve bu psikoloji içinde özelliklerini gizlemek yerine sürekli ön plana çıkartma gibi bir durum söz konusu oluyor” (K13)</i>
Örgütün Yapısal Özellikleri	Kişilerarası İlişkilerin Özelliği/Niteliği	<i>“Bulunduğu ortamda/insanlar arasında tevazu nasıl değer görüyor ve anlamlandırılıyor bu önemlidir” (K4)</i>
	Görev Dağılımında Adalet Algısı	<i>“İş yerinde adil ve yetkinliğine uygun görev dağılımı yapılırsa insanlar büyüklenme gereği duymazlar” (K2)</i>
	Rekabete Dayanmayan Örgüt Kültürü/Yönetim Uygulamaları	<i>“Başarının bireyselleştirildiği ve ödüllendirilmenin de sadece buna göre yapıldığı rekabetçi bir ortamda çalışan, bir süre sonra tevazunun kendisini geri planda tuttuğunu varsayacak ve diğerlerinden bir adım öne geçmenin yollarını arayacaktır.” (K12)</i>
	Yönetici Davranışları	<i>“Yönetici tevazu sahibi ise insanlar da kendilerini oldukları gibi gösterme eğiliminde olabilirler” (K15)</i>

### Tevazunun Kurumlar Üzerindeki Etkileri

Katılımcıların istisnasız tamamı, tevazunun kurumların iş performansı/çalışma dinamiği üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma ortamında tevazu sahibi kişilerin varlığının öncelikle bireysel mutluluk/motivasyon düzeyini artıracak ve en nihayetinde kişisel azim ve başarı artışının kurumun performansına ve gelişimine olumlu yönde yansıtacağını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, tevazunun ön planda olduğu çalışma ortamında kişiler arası iletişimin niteliğinin artacağı, kişilerin eksiklerini daha objektif bir biçimde değerlendirebilecekleri ve hataların/eksikliklerin eğitim imkanlarıyla telafi edilip en az seviyeye indirgenmesine olanak sağlanacağı ifade edilmiştir. Ek olarak, katılımcılar, tevazu sahibi kişilerin kolektif akılla birlikte hareket edebileceklerini, çalıştıkları kurumun ismini öne çıkarmaktan çekinmeyeceklerini, yaptıkları işten zevk alacaklarını ve gerektiğinde çalışma arkadaşlarına yardım etmekten çekinmeyeceklerini belirtmişlerdir (Tablo 4).

**Tablo 4:** Tevazunun kurumların performansı/çalışma ortamı üzerindeki etkileri

Tema	Kategori	Örnek İfade
Örgütsel Öğrenme/Gelişim	Samimi İletişim/Etkileşim	“Kişiler arası iletişimi güçlendirir ve gerçek durumu ortaya koyar. Bu da eksiklik görülen alanlarda gelişimin kapısını aralar”(K6)
	Eğitim	“İkili ilişkilerde samimi olmak çalışanların daha pozitif olmalarını sağlar ve bu durumda yeni şeyler öğrenmek/üretmek için heyecan duyarlar”(K10)
Performans /Verimlilik Artışı	Psikolojik Güvenlik	“Tevazu sahibi inanlarla çalışılan bir ortamda kişiler huzurlu olur ve niteliği yüksek işler çıkarılabilir. Bu durum da performansı arttıracaktır.”(K3)
	Olumlu Duygular	“Kendini iyi hisseden, mutlu hisseden, anlaşıldığını ve anlatabildiğini düşünen çalışan işine dört elle sarılır, kurumunu sever.”(K8)
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Yardımlaşma	“Çalışanların bir iş arkadaşına yardım etme isteğini artırabilir”(K4)
	Diğerkamlık	“Çıkarsız/karşılıksız olarak başkalarının iyiliği için gerekirse özveride bulunur”(K1)

### Çalışma Arkadaşları Açısından Tevazu

Çalışma arkadaşlarının, tevazu sahibi çalışana karşı verdikleri tepkileri katılımcılar, yapıcı ve yıkıcı tepkiler şeklinde ifade etmişlerdir. Verilen yapıcı tepkilere bakıldığında; tevazu sahibi kişilere, kendi alanlarında bilgiye hâkim ve yetkin oldukları anlaşıldığında güven/saygı duyulduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, tevazu sahibi kişilerle daha kolay iletişime geçilebildiği ve bu kişilerin daha samimi görüldükleri için karşı tarafta güven duygusunu açığa çıkartabileceği belirtilmiştir. Rekabetçi ve gösterişe düşkün çalışanların çoğunlukta olduğu bir ortamda ise tevazu sahibi kişilerin “zararsız” olduğu düşünülebileceği ve onlara karşı herhangi bir olumsuz müdahalede bulunulmayacağına da altı çizilmiştir.

Tüm bu tepkilerin iş yerine/iş yerinde çalışan kişilerin bakış açılarına göre değişkenlik gösterebileceğini ve yıkıcı tepkilerin; söz konusu kişilerin, çalışma arkadaşları tarafından politik davrandıkları, menfaat/çıkar ilişkisi içinde oldukları ya da olumlu bir izlenim yaratmak amacıyla tevazu gösterdiği düşünüldüğünde ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Kişilerin tevazu sahibi olmalarına, “saflık”, “deneyimsizlik” ya da “eziklik” gibi olumsuz bir anlam atfedildiğinde ise bir takım olumsuz davranışlara maruz kalabilecekleri ifade edilmiştir. Ek olarak katılımcılar, tevazu sahibi kişilerin, olumlu özelliklerinden dolayı zaman zaman iş yerlerinde daha fazla yetki/sorumluluk aldıklarını ve bu durumun kazançlarına

olumlu yansıdığı durumlarda ise diğer çalışma arkadaşları tarafından kıskançlık, haset vb. olumsuz duygulara maruz kaldıkları belirtilmiştir (Tablo 5).

**Tablo 5:** Çalışma arkadaşlarının tevazu karşısında verdiği tepkiler

Tema	Kategori	Örnek İfade
Yapıcı Tepkiler	Güven/Saygı Duymak	<i>“Tevazu sahibi insanlarla iletişim kurmak karşındaki insanı da rahatlatır. Herhangi bir konu hakkındaki fikirleri neyse odur. Yaptıkları işleri olduğundan daha büyük ya da daha küçük göstermezler.”(K7)</i>
	Başarı/Yetkinlik Kabulü	<i>“Tevazu sahibi kişinin işini iyi yaptığı görülüyorsa olumlu karşlanır”(K12)</i>
	Rakip Görmemek	<i>“Kibirli, gösteriş meraklısı ve narsist kişilerin olduğu işyerlerinde bir çalışanın tevazu içinde olması o kişiler tarafından iyi karşılanabilir çünkü kendilerine rakip olarak görmezler”(K4)</i>
Yıkıcı Tepkiler	Dışlama/Psikolojik Şiddet Uygulamak	<i>“Tevazu sahibi kişiyi saf ya da ezik olarak görüp psikolojik şiddet uygulayabilirler ve onları ezmeye çalışabilirler”(K5)</i>
	Yetersiz Görmek	<i>“Tevazu sahibi bir insanın iş yerinde yetersiz /güçsüz olarak algılanabildiğine de rastlıyorum ve bunu o kişiye hissettiriyorlar”(K11)</i>
	Kıskançlık/Haset Duygusu Geliştirmek	<i>“Bizim ülkemizde genelde ciddiye almıyorlar ama içten içe de onları kıskanıyorlar”(K14)</i>
	Strateji/İzlenim Yönetimi olarak Görmek	<i>“Fazla yetki/sorumluluk aldığı, tevazu göstermenin altında mutlaka bir çıkar ilişkisi olduğunu düşünüyorlar.”(K3)</i>

### Kriz Dönemlerinde Tevazu

Katılımcılar, kriz dönemlerinde yöneticilerin tevazu göstermelerinin, kurumlar/çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür etkisinin olabileceğini ifade etmişlerdir. Olumlu etkilere bakıldığında; tevazu sahibi yöneticilerin kriz döneminde daha soğukkanlı olduklarına vurgu yapılmış ve bu durumun hem kriz anlarını hem de bütünüyle süreci yönetirken fayda sağlayabileceği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, tevazu sahibi yöneticilerin duygularını daha kolay kontrol edebildikleri ve olumsuzluklara karşı daha dirayetli oldukları vurgulanmış, bu durumun, çalışanların kriz anlarındaki duygu durumları /motivasyonları üzerinde olumlu etkisinin olabileceği ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, kriz dönemlerinde kişilerin tevazu sahibi olmalarının, içinde buldukları çalışma ortamında herkesin fikirlerine önem vermede ve problemlerin çözümünde diğer çalışanların çok yönlü katkılarına değer vermede önemli bir rol üstlendiği belirtilmiştir. Bu durumun açık iletişim kanallarını canlı tutmada ve bütün çalışanların fikirlerinin

önemsendiği bir çalışma ortamı yaratılmasında büyük katkısının olabileceği vurgulanmış ve özellikle kriz dönemlerinde bu tür bir “birlikteliğin” işletmelerin başarısı için önemli olduğu ifade edilmiştir. Çalışma grubu tarafından ek olarak, tevazu sahibi olmanın, insanın kendisine karşı objektif olmasına zemin oluşturan bir özellik olduğu vurgulanmış ve bu özelliğin özellikle yöneticiler için gerekli olduğunun altı çizilmiştir. Kendi hatalarının üzerini örmeye çalışmayan ve zayıf yönleriyle yüzleşebilen bir yöneticinin söz konusu hataları tekrarlamayacağı ve zayıf yönlerini ancak bu hatalarla yüzleşerek güçlendirebilecekleri ifade edilmiştir. Bu objektif duruşun çalışanların tutum ve davranışlarına da olumlu yönde yansımalarının olabileceği katılımcılar tarafından ayrıca vurgulanan bir diğer noktadır.

Tevazu sahibi olmanın olumsuz etkilerine bakıldığında ise, bu özelliğe sahip kişilerin genelde sakin mizaçlı oldukları ve bu sakinliğin, kriz dönemlerinde önemi ortaya çıkan “çabuk hareket etme, hızlı davranma” gibi aksiyonları almada kişilerin yeterince hızlı tepki verememelerine neden olabileceği vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra, tevazu sahibi yöneticilerin, çalışanlar üzerinde otorite kurarken zorlanabileceği ve bu durumun, kriz dönemlerinde zaman zaman ihtiyaç duyulan sıkı disiplin/güç kullanma mekanizmasına olumsuz yönde yansyabileceği ifade edilmiştir (Tablo 6).

**Tablo 6:** Kriz döneminde tevazunun etkileri

Tema	Kategori	Örnek İfade
Olumlu Etkiler	Hakimiyet	“Krizde neden olan süreçler sakin bir biçimde yönetilmeli ve hâkim olunmalıdır. O nedenle mütevazı olup objektif bir durum analizi yapmak bence bir avantajdır.”(K1)
	Motivasyon/Açık İletişim	“Kriz dönemlerinde bile hem kendilerini hem de çalışanlarının motivasyonunu yükseltmek, açık iletişim kurmak, yeniliklere açık olmak, yeni metotlar geliştirmek gibi tevazu göstermenin olumlu etkileri olduğunu düşünüyorum.”(K6)
	Hatalardan Ders Çıkartma	“Kriz dönemleri daha anlayışlı karşılanırsa çalışanlar bu bilinçle daha fazla hata yapmayıp hatalarını daha iyi bir şekilde düzeltme eğiliminde olur.”(K2)
	Başarılı Zaman & Süreç Yönetimi	“Kriz dönemlerinde hızlı ve doğru karar almak gerekebilir. Tevazu sahibi insanlar iş bölümünde iyi oldukları için yapılması gereken işleri hızlıca çalışanlar arasında bölüştürüp süreci hızlandırabilirler.”(K11)
Olumsuz Etkiler	Durağanlık/Atalet	“Kriz anında hızlı değerlendirme ve yeterli reaksiyon veremeyebilir, zaman kaybedebilir, hareketsiz kalabilir olumsuz olarak.”(K7)
	Otorite Eksikliği	“Tevazu sahibi insan kendi işinde olduğundan pek diğer insanlara göre aktif rol oynayamıyor, sözü bazen dinlenemeyebiliyor. Bu ilişki bir yerde tıkanabiliyor. İnsanlar

*gücü görmeyi ve yönlendirilmeyi isteyebilir. “Sen şunu yap, şöyle yap bu neden böyle oldu” vb. sözleri duymak ister bizim kültürde insanlar. İnsanlar yaptırım sağlanmasını sevebiliyor, bu yüzden de başarısız olunabiliyor. (K9)*

## İş Hayatında Tevazu

Katılımcılar, çalışma hayatında tevazunun anlamına yönelik olarak, güç, yetkinlik ve zayıflık olarak isimlendirilebilecek üç temadan bahsetmişlerdir. Güç teması altında gruplandırılan kategorilere bakıldığında, tevazu sahibi olan kişilerin çalışma arkadaşları tarafından saygı ve itibar gördükleri; sahip oldukları bilgi, beceri ve yetkinlik düzeylerini abartma gereği duymadan şeffaf bir şekilde kendilerini ifade edebildikleri ve bu durumun temelinde ise, sahip oldukları özgüven ve güçlü/zayıf yönleriyle ilgili farkındalık düzeylerinin etkili olduğu belirtilmiştir. Tevazu kavramını yetkinlik teması altında değerlendiren ifadelere bakıldığında; kişilerin, işleriyle ilgili belirli bir doyumluk/olgunluk düzeyine sahip olmaları nedeniyle tevazunun bir tür yetkinlik olarak kabul edilebileceğini; söz konusu kişilerin büyüklük/üstünlük duygusu içinde olmadıkları için her zaman kendilerinde geliştirilmeye açık bir yön bulabildiklerini ve bu yönleriyle gelişime açık bir zihin yapısı içinde oldukları; gerçekten başarılı/yetkin olan kişilerde tevazunun bir nitelik olarak ortaya çıkabildiği ve kişinin, tevazu düzeyini kontrol edebildiği oranda, daha yetkin olarak kabul edilebileceği ifade edilmiştir. Tevazu kavramına iş hayatında olumsuz bir anlam yüklendiğini belirten katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kategorilere bakıldığında ise; günümüzün iş hayatı dinamiklerinin, sahip olunan bilgi/beceri ve yetkinlikten çok kişiler arası ilişkiler üzerinden devam ettiği ve bu nedenle kişilerin tevazu sahibi olmalarının bir zayıflık göstergesi olarak kabul edilebileceğinin daha olası olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, özellikle rekabete dayalı/bilgi ve yetkinliklerin önemsenmediği iş ortamlarında bu özelliğe sahip olan kişilerin sömürülebilecekleri/yok sayılabilecekleri vurgulanmıştır. Ek olarak, tevazu sahibi kişilerin çoğunlukla etrafındaki diğer kişilerin duygu ve düşüncelerine önem vermelerinden/onları memnun etmeye çalışmalarından dolayı genellikle “hayır” demeyi beceremedikleri ve bu durumun etkileşim içinde oldukları insanlar tarafından kişisel sınırlara saygı duyulmasını engelleyen bir özelliğe dönüştüğü ifade edilmiştir (Tablo 7).



Tablo 7: Tevazunun iş hayatındaki anlamı

Tema	Kategori	Örnek İfade
Güç	Saygı/İtibar	“Benim bakış açım, yönetici olarak, insani olarak tamamen değişiyor. Olumlu yönde bakışımı değiştiriyor, daha çok saygı duyuyorum, söylediklerin daha çok dikkate alıyorum. Benden alt pozisyonda ya da üst pozisyonda olmasının hiçbir önemi yok. Tevazu sahibi olması anlayışlı olması benim gözümde onu dikkate değer kılıyor, büyütüyor.”(K7)
	Açıklık/Şeffaflık	“Tevazu sahibi kişi aynı zamanda bilgi, beceri ve yeteneklerini açık bir biçimde göz önüne seriyorsa, güçlüdür ve insanlara tevazu gösterirken aslında ‘ben buyum, gücüm var’ mesajı da veriyor olmalı.”(K11)
	Kendine Güven/Farkındalık	“Bence tevazu sahibi olmak doğru kullanıldığı takdirde bir güç haline gelebilir. İnsanların kendi yetkinliklerinin farkında olması ve yaptıkları iş için yeterli olup olmadıklarını bilmeleri işin kalitesini doğrudan etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.”(K10)
Yetkinlik	Olgunluk	“Yetkinliktir. Çünkü tevazu sahibi olmayan kişi iş olgunluğuna da sahip değil. Bu da yetkin olmadığı anlamına gelir.”(K4)
	Gelişime Açıklık	“Bence yetkinliktir. Çünkü bildikleriyle yetinmeyerek, kendilerini tatmin eden bir cevaba ulaşana kadar çabalarlar. Aynı zamanda yetenek, bilgi ve becerilerini geliştirmeyi her zaman hedeflerler.”(K6)
	Objektif Olma	“İnsanların işlerindeki başarıları ve yetkinlikleri arttıkça, kendilerini olduklarından farklı gösterme ihtiyacı duymadıkları için tevazu sahibi olduklarını gözlemliyorum”(K9)
	Beceri	“Tevazu bir yetkinlik çünkü tevazuya sahip olmak bir beceri işi. Tevazu sahibi kişi bunu isteyerek ve bilerek yapıyordur bu tanıma göre bu bir beceridir.”(K1)
Zayıflık	Algılanan İş Hayatı Özellikleri	“Bence bir zayıflık olarak görülüyor. İşyeri dışında belki iyi bir şey olarak görülebilir ama işyeri kurtlar sofrasıdır. Biraz tevazu gösterirsen hemen başını ezerler iş ortamında. O nedenle kesin zayıflıktır”(K5)
	Örgüt/Çalışan Özellikleri	“Kişinin çalıştığı kurumun özellikleri ve orada çalışanların genel özellikleri önemli. Rekabetin ön plana çıktığı, ödüllendirildiği, bilgisiz insanların koltuk sahibi olduğu işyerinde tevazu bir zayıflık olur”(K2)
	Kişisel Alan/Sınır Belirsizliği	“Tevazu denince insanların aklına zayıflık gelir çünkü, sınırlarını bilmeyen insan hayır demeyi bilmeyen insandır bu yüzden tevazu sahibi olayım derken her şeye evet diyen birine dönüşür ve tevazu artık yerini zayıflığa bırakır”(K3)

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, çalışanların, tevazu kavramına yaklaşımları, çalışma ortamında söz konusu kavramın açığa çıkmasına zemin oluşturan bireysel/ örgütsel faktörlerin tespiti, çalışma arkadaşlarının

vermiş oldukları tepkilerin belirlenmesi ve örgüt üzerindeki etkilerini belirlemeye dönük araştırma sorularına yanıtlar aranmıştır.

Çalışanların tevazu kavramına yüklemiş oldukları anlamın tespit edilmesine yönelik verilen yanıtlar doğrultusunda; katılımcıların söz konusu kavramı daha çok bir kişilik özelliği ya da olumlu bir eğilim olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Alan yazında tevazu kavramıyla ilgili çalışmalara bakıldığında kavrama yüklenen olumlu anlamların yanında birtakım olumsuz anlamların da atfedildiği görülmektedir. Sağlıksız tevazu olarak ifade edilen olumsuz tarafların ise düşük öz saygı ve kendini düşük/değersiz biçimde tasvir etme şeklinde açığa çıktığı ifade edilmektedir (Quiros, 2006). Çalışma grubundaki katılımcıların tevazuya olumsuz bir anlam atfetmemelerinin altında, kavramın birçok felsefi ve dini gelenekte önemli bir erdem olarak kabul edilmesinin payının olduğu düşünülmektedir. Exline ve Geyer (2004) tarafından ampirik bir çalışmada ise katılımcıların tevazuya dair görüşlerinin çoğunlukla olumlu olmasının, bu araştırma sonuçlarının alan yazınla tutarlılığını göstermesi açısından önemli görülmektedir. Benzer biçimde, Büyüksevindik ve Işık'ın (2019) yapmış oldukları ölçek geliştirme çalışmasında katılımcıların tevazu kavramını, “fedakârlık yapmak, kendini övmemek, affedici olmak, kendini tanımak, kibirlenmemek” şeklinde tanımlamaları, bu araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermesi açısından önemli görülmektedir.

Çalışanların tevazu içinde olmalarına zemin oluşturan bireysel/örgütsel faktörlerin tespit edilmesine yönelik verilen yanıtlar doğrultusunda; kişilerin tevazu sahibi olmalarında bireysel özelliklerin daha belirleyici olabileceği ifade edilmiş ve kişilik başta olmak üzere, içinde bulunulan aile yapısının/kültür özelliklerinin ve kişisel farkındalık düzeylerinin, tevazu duygularının açığa çıkmasında etkili olabileceği ifade edilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında; Lee ve Ashton (2004), kişilikle ilişkili bazı özelliklerin beş faktörlü kişilik modeliyle yeterince açıklanmadığını öne sürmüşler ve samimiyet, dürüstlük, açgözlülükten sakınma ve ölçülülük niteliklerini kapsayan dürüstlük-tevazu alt boyutunu ekleyerek HEXACO kişilik modelini ortaya koymuşlardır. Bunun yanı sıra, kişilerin içinde yetiştikleri kültürel yapının tevazunun ortaya çıkmasında bir etmen olabileceği ve farklı kültürlerden gelen kişileri anlama yeteneğine sahip olmayı da bu bağlamda değerlendirebileceği ifade edilmektedir (Hook vd., 2016). Tevazunun açığa çıkmasında rol oynayan örgütsel özelliklere gelindiğinde ise katılımcılar; statü/ pozisyonların önemsinmediği/geçici olduğuna inanıldığı örgüt yapısının, rekabetten ziyade değerlerin ön planda tutulduğu yönetim uygulamalarının ve yönetici davranışlarının bu noktada belirleyici olabileceğinin altını çizmişlerdir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; tevazu sahibi yöneticilerin, sadece öz-farkındalık düzeylerinin değil aynı zamanda etrafındaki insanları takdir etme, geri bildirimde bulunma ve büyümelerine izin verme gibi olumlu özelliklerinin yüksek olmasının, hem çalışanların yöneticilerine karşı şükran duymalarına hem de tevazu eğilimlerinin artışına neden olacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra,

çalışma ortamının çevresel özelliklerinin/hissedilen sosyal baskının tevazunun ortaya çıkmasında belirleyici olabileceği; baskının yoğun olarak hissedildiği ve katı hiyerarşik ilişkinin yoğun biçimde şekillendiği kültürlerde kişilerarası ilişkiler arasındaki bağların zayıflayacağı ve birtakım değerlerin göz ardı edileceği ifade edilmektedir (Nielsen ve Marrone, 2018). Nitekim, çalışanların yaşamış oldukları problemlere duyarsız kalındığı ve psiko-sosyal desteğin sağlanmadığı örgüt ortamlarında insani duyguların/erdemlerin ön plana çıkmadığı ifade edilmektedir (Lilius vd., 2003). Bu açıdan bakıldığında bu araştırmanın sonuçlarının alan yazındaki diğer çalışmaları destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Tevazu sahibi çalışanların, kurumların iş performansı/çalışma dinamiği üzerindeki etkileri belirlemeye yönelik yanıtlar değerlendirildiğinde; katılımcıların tamamen olumlu sonuçlar üzerine odaklandığı görülmektedir. Tevazu sahibi kişilerin çalıştıkları kurumun başarısına olumlu yönde katkı sağlayacakları bütün katılımcılar tarafından özellikle vurgulanmıştır. Ek olarak, tevazunun hissedildiği çalışma ortamında kişilerarası ilişkilerin kalitesinin artacağını ve birbirlerine objektif/samimi bir şekilde yaklaşmanın çalışma ortamındaki güvenlik hissini arttıracacağı belirtilmiştir. Çalışma ortamına yansıyan bu tür olumlu duyguların, kişiler arasında iş birliği/özveri duygularını pekiştireceği ve yardımseverlik başta olmak üzere diğer olumlu iş tutum/davranışlara zemin oluşturacağını altı çizilmiştir. Alan yazın incelendiğinde, Nielsen ve Marrone 'nin (2018) yapmış oldukları çalışmada, tevazunun, öğrenme/iş performansı üzerinde olumlu katkısının olduğunu ve hem kişilerarası ilişkileri hem de kişilerin duygusal esenlik düzeyini olumlu şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Benzer biçimde, Yücel ve Arslantürk (2019) yapmış oldukları çalışmada, tevazunun, çalışan performansı, toplum yanlısı davranışlar, pozitif ekip yaşamı, takım performansı ve etkili liderlik ile ilişkili olduğunu belirtmişler ve çalışma ortamında yardımseverlik/iş birliği zemininde değerlendirilebilen örgütsel vatandaşlık davranışlarını besleyerek daha ılımlı bir çalışma ortamı yaratacağını belirtmişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırma sonuçlarının yukarıda belirtilen çalışmaları desteklediği görülmektedir.

Katılımcıların, iş yerindeki çalışma arkadaşının tevazu sahibi olmasına verilen tepkiler değerlendirildiğinde; temelde ifade edilen tepkilerin iki gruba ayrıldığı; yapıcı tepkiler olarak da saygı/güven duyma, rakip olarak görmeme ve başarılı bulma şeklinde açığa çıkacağı belirtilmektedir. Kişilerde tevazuyu ortaya çıkartan bireysel ve kişilerarası faktörler bir arada düşünüldüğünde, çalışma ortamında üstünlük taslamayan, arkadaşlarını küçük görmeyen ve kendi eksik yönlerini objektif bir biçimde değerlendirme becerisine sahip olan bir kişinin (Davis vd., 2011), çalışma ortamındaki diğer kişiler tarafından olumlu şekilde karşılanacağı düşünülmektedir. Öte yandan, tevazunun, kişilerin, gurur ve kibir gibi benmerkezci duygu ve davranışlarını kontrol etmede büyük rol oynadığı ve bu durumun, çalışma ortamındaki kişilerarası ilişkilere olumlu yönde katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır (Yücel ve Arslantürk,

2019). Bu noktada, kişilerarası ilişkinin sağlıklı şekillendiği bir çalışma ortamında kişilerin genel olarak birbirlerinin tutum/davranışlarına daha ılımlı yaklaşacakları ve tevazu sahibi çalışanlara karşı olumsuz bir tepki göstermeyecekleri beklenmektedir. Ek olarak, bilindiği üzere söz konusu tepkiler Duygusal Olaylar Teorisi (Weiss ve Cropanzano, 1996) çerçevesinde değerlendirildiğinde de, kişilerin duygusal tecrübelerinin onların tutum ve davranışlarını etkilediği ve bu bağlamda çalışma ortamında kişilerin tevazu sahibi insanlarla karşılaştıklarında hissettikleri duyguların onları yıkıcı yada yapıcı tepkilere yönlendiriyor olmaları beklenen bir sonuçtur. Bunun yanısıra, Türkiye’deki kültürel ve manevi değerler göz önünde bulundurulduğunda tevazu sahibi olmanın toplum içinde olumlu bir karşılığı olduğu, kibir, sınırsız benlik, aşırı özgüven ve kendini büyük görme gibi özelliklerin iyi karşılanmadığı bilinmektedir (Temiz, 2019). Nitekim, alanyazına bakıldığında, Davis ve arkadaşlarının (2013) yapmış oldukları çalışmada, tevazunun toplum içinde aranan özelliklerden biri olduğu, mütevazı olduğu düşünülen kişilerin yeni oluşan bir grup içinde daha fazla kabul gördüğü ve daha yüksek bir itibar düzeyine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Fakat katılımcıların olası yıkıcı tepkileri dile getirmelerinin, bu araştırmanın önemli sonuçlarından biri olduğu düşünülmektedir. Özellikle, araştırmanın ilk sorusunda, tevazu kavramının tanımlanmasına yönelik olarak katılımcıların yapmış oldukları bildirimlerde hiçbir olumsuz tanımlamanın dile getirilmemiş olması, söz konusu kavrama atfedilen değer/ anlamın olumlu olduğunun bir göstergesidir. Fakat böylesine önem atfedilen bir kavramın çalışma dinamikleri çerçevesinde olumsuz tutum ve davranışlara sebebiyet vermesinin altında yatan nedenlerin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi gerektiğine inanılmaktadır. Daha önceki çalışmalara bakıldığında, mütevazı çalışanlara yönelik tepkilerin araştırıldığı bir bulguya rastlanmadığından, alan yazındaki çalışmalarla karşılaştırma fırsatı bulunmamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, mütevazı çalışanlara verilecek olası tepkiler üzerine daha fazla araştırma yapma ihtiyacının olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların kriz dönemlerinde yöneticilerin tevazu göstermelerinin, kurumlar/çalışanlar üzerindeki etkilerine yönelik olarak verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde; temelde etkilerin, olumlu ve olumsuz tepkiler adı altındaki iki başlıkta ifade edildiği görülmektedir. Olumlu etkilere yakından bakıldığında, tevazu sahibi yöneticilerin özellikle kriz dönemlerinde kendilerine objektif biçimde yaklaşabildikleri, zayıf yönleriyle kolaylıkla yüzleşebildikleri bu nedenle geçmişte yapmış oldukları hataları tekrarlamadan olabildiğinde doğru karar verebildikleri özellikle vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra, tevazu sahibi kişilerin genel bir eğilim olarak çalışma arkadaşlarıyla iletişime önem verdikleri, yeni şeyler öğrenmeye açık oldukları ve karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik olarak çalıştıkları ortamlarda “ortak akıl” yaratmaya istekli oldukları ifade edilmiştir. Kriz dönemlerinde kişilerin kendileriyle ilgili sahip oldukları objektif duruşun ve çalışma arkadaşlarıyla kurmuş oldukları açık iletişim ve ortak karar alma mekanizmasının gerek örgütün performansı gerekse çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu

etkilerinin olacağı ifade edilmiştir. Nitekim alanyazına bakıldığında; Duke Üniversitesi araştırmacıları tarafından 2017 yılında yapılan araştırmada; tevazunun, kurumlarda dürüstlük, adalet, otantiklik, yeni fikirlere açık olma ve hatta yöneticilerin daha iyi karar verme yetenekleri üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır (Leary vd., 2017). Benzer biçimde, Ou vd. (2018) yapmış oldukları araştırmada, alçakgönüllü bir yöneticinin liderliğinde, üst yönetim ekibinin işbirliği yapma, bilgi paylaşma, ortak kararlar alma ve ortak bir vizyona sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, araştırma sonuçlarının yukarıda belirtilen çalışmaları destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Olumsuz etkilere bakıldığında ise; tevazu sahibi kişilerin daha yavaş ve sakin biçimde hareket ettikleri ve bu özelliklerinin kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulan “hızlı hareket etme/çabuk karar verme” gibi aksiyonları almada yetersizlik yaşamalarına neden olabileceği vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra, tevazu sahibi yöneticilerin kriz zamanlarında ihtiyaç duyulan otorite-itaat ilişkisini sürdürmede zorlanabilecekleri ve bu durumun söz konusu dönemdeki disiplin süreçlerine olumsuz biçimde yansiyebileceği ifade edilmiştir. Tevazu sahibi olmanın olası olumsuz sonuçlarıyla ilgili alanyazın incelendiğinde ise; Zapata ve Hayes-Jones (2019) yapmış oldukları çalışmada, tevazu kavramının liderlikte “iki ucu keskin bir kılıç” olarak değerlendirilebileceği, olumlu sonuçlarının literatürde oldukça yer almasına rağmen bir takım olumsuz sonuçlarının da (örn. liderin etkinliğinin azalması) göz önünde bulundurulmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bu çalışmanın tevazunun olumsuz etkilerine değinmesi açısından alan yazınla uyumlu olduğu görülmekte fakat olası diğer etkiler üzerine daha fazla araştırma yapma ihtiyacının bulunduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların, çalışma hayatında tevazu kavramına yüklemiş oldukları anlama yönelik olarak verdikleri yanıtlar doğrultusunda; güç, yetkinlik ve zayıflık olarak adlandırılan üç başlık ortaya çıkmıştır. Tevazu sahibi kişilerin bu özelliklerinden dolayı çalışma arkadaşlarının gözünde değer kazandıkları, sahip oldukları olumlu özellikleri abartma gereği duymadıkları için “samimi” olarak algılandıkları ve bu durumun ancak özgüven düzeyi yüksek kişilerde görülebilen bir özellik olarak belirtmişlerdir. Bu durumun çalışma hayatında yöneticiler açısından -doğru ve yerinde kullanıldığı sürece- önemli bir güç kaynağı olabileceği ifade edilmiştir. Konuyla ilgili alanyazınına bakıldığında, tevazu sahibi çalışanların yöneticileri tarafından daha yetkin ve güvenilir olarak kabul edildiği dikkati çekmektedir (Yang, Zhang ve Chen, 2019). Bu durum, çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise; çalışanların liderlerine olan güven düzeylerinin, liderlerinin konuşmalarının ve mütevazı davranışlarının uyumsuz olduğunu ilk algıladığında azalma eğilimine geçtiği görülmektedir (Bharanitharan vd., 2019; Swain ve Korenman, 2018). Son olarak tevazu kavramına olumsuz anlam yüklediğini belirten katılımcılar ise; çalışma hayatındaki kişilerin diğer insanlarla ilgili algılamalarında söz konusu kişilerin sahip oldukları olumlu yönlerinden ziyade onlarla kurmuş oldukları ilişki biçimlerinin önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu noktada; özellikle makyavelist ve rekabetçi

kişilerin çoğunlukta bulunduğu çalışma ortamlarında tevazu sahibi kişilerin bu özelliklerinin, “sadece kazanmaya odaklanmamaları” nedeniyle bir zayıflık olarak algılanmasının daha mümkün olabileceği düşünülmektedir. Kültür ve kişilik özelliklerinin de belirleyici olduğu algılama süreçlerinde, tevazu sahibi kişilerin sahip oldukları diğerkam, sade ve gösterişsiz yapıdaki özelliklerinin, çevrelerinde bu özellikleri taşımayan çalışma arkadaşları tarafından zayıflık olarak tanımlanması olası görünmektedir. Alan yazınına bakıldığında, tevazunun tanımı ve kavramsallaştırılmasıyla ilgili farklı çalışmaların bulunduğu göze çarpmaktadır. Örneğin, çoğunlukla bir karakter gücü ya da bir erdem olarak görülen tevazu, bazı yazarlar tarafından karanlık (bireyi değersizleştiren) bir özellik olarak ele alınmaktadır (Yücel ve Aslantürk, 2019) fakat söz konusu kavramın çalışma hayatında güç, yetkinlik ya da zayıflık olarak algılanabileceğine dair sonuçları ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun yanısıra, araştırmaya katılan kişilerin, tevazu kavramına yönelik değerlendirmelerinin sosyal hayatla sınırlandırıldığı zamanlarda kavrama yüklemiş oldukları anlamın daha olumlu olduğu, aynı sorunun çalışma hayatı dinamikleri bağlamında sorulduğunda ise cevaplarını duruma göre değişkenlik gösterdiği göze çarpmaktadır. Örneğin, sosyal hayat içinde tevazu sahibi kişinin her zaman “sakin, gösterişsiz ve egosuz” vb. olarak belirtildiği cümle yapıları söz konusu ortam çalışma hayatı olduğunda tevazu sahibi kişilerin özellikleri anlatılırken zaman zaman bazı cümlelerin içinde “zayıf,ezik, kendine güvensiz” vb. kelimelerin geçmesi dikkate değer görülmektedir. Bunun yanısıra, daha önce de değinildiği üzere, tevazu konusuna ilişkin çalışmaların tarihsel köklerine bakıldığında temelde psikoloji, felsefe, ilahiyat ve etik gibi alanlarda kavramın çok yönlü yapısının incelendiği görülmüş ancak çalışma hayatındaki karşılığı gözardı edilmiş (Tangney, 2000), ancak son zamanlarda işletme/çalışma hayatı üzerinde yoğunlaşan yeni teoriler, tevazuyu bir güç ve yetenek olarak tasvir etmeye başlamıştır. Yönetim alanında tevazunun önemi son yıllarda yapılan araştırmalarla fark edilmeye başlanmış (Argandona, 2015) ve pek çok ampirik çalışma (Davis vd., 2017; Ou vd., 2014; Owens ve Hekman, 2012, 2016; Rego vd., 2019; Rowatt vd., 2006) tevazunun örgütlerde olumlu bir durum olarak değerlendirilmesine destek sağlamıştır. Kavramın çalışma ortamındaki ilişkiler, gruplararası işbirliğine dayalı süreçler ve örgütün performansı açısından katkılarının olabileceğinin altı çizilmiş (Owens vd., 2013; Rego, Cunha ve Simpson, 2018), tevazu sahibi yöneticilerle çalışmanın motivasyon (Owens ve Hekman, 2012), dayanıklılık (Zhu, Zhang ve Shen, 2019) ve takipçilerin refahı (Zhong vd., 2019) üzerindeki olumlu katkısı ifade edilmiştir (Cuenca, Tomei ve Mello, 2022). Bu noktada, kültürel özellikler başta olmak üzere çalışma ortamının sahip olduğu bir takım özelliklerin, tevazu kavramına yönelik bakış açısını etkileyebileceği, bu nedenle, kavramın çalışma hayatındaki anlamının bundan sonraki çalışmalarda derinlemesine ele alınması gerektiği düşünülmektedir.



## **Türkiye’de Tevazu**

Tevazu kavramının kültürel dinamiklerden etkilenen yapısı gözönünde bulundurulduğunda, bu araştırma sonuçlarının yorumlanması sırasında, Türkiye’nin kültürel yapısı ve değerlerinin de gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Nitekim, Riordan ve Vandenberg (1994) yapmış oldukları çalışmada, bilim insanlarının Batı’da geliştirilen kavramları farklı kültürel bağlamlara aktarırken söz konusu kavramların aynı şekilde değerlendirilmesinin ve/veya yorumlanmasının sakıncalı olduğunu belirtmişlerdir. Bilindiği üzere, içinde bulunduğumuz kültürel değerler, atıflarımızı, davranışlarımızı ve aynı zamanda başkalarının davranışlarının uygun olup olmadığına dair inançlarımızı şekillendirmektedir (Markus ve Kitayama, 1991). Bu noktada, araştırma sonuçları kültürel bağlamda değerlendirildiğinde ise, güç mesafesi ve kolektivizm gibi boyutların nispeten yüksek (Hofstede, 1980) olduğu düşünülen Türkiye’de tevazu kavramına atfedilen anlamın genel anlamda olumlu olduğu görülmektedir. Çalışma hayatı özelinde değerlendirildiğinde ise, genel olarak tevazu kavramına gösterilen “sempati”nin belirli düzeylerde şekil değiştirdiği, rekabetin, kişisel hırs/yeterlilik algılarının, grup dinamiklerinin vd. durumsal değişkenlerin sürece dahil olmasıyla söz konusu kavrama yaklaşımın da farklılaştığı göze çarpmaktadır. Örneğin, tevazu sahibi olan çalışma arkadaşlarına verilen tepkilerin tespit edildiği araştırma sorusuna verilen yanıtlarda, tevazu sahibi kişinin üst kademe yöneticilerle çıkar ilişkisi içinde olabileceğine ve bu nedenle söz konusu kişilerin tevazu sahibi “-imiş” gibi yaptıklarına dair yanıtları, çalışma ortamındaki dinamiklerin (rekabet kültürü, liderlik tarzı, hiyerarşik yapı, iletişim dizaynı vb.) kişilerin algı ve değerlendirmelerini farklılaştırabileceğini göstermesi açısından önemli görülmektedir. Benzer biçimde, tevazunun iş hayatındaki anlamının irdelendiği araştırma sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, söz konusu kavramın genel anlamını değerlendirirken (1. araştırma sorusu) ılımlı yaklaşan bazı katılımcıların, iş hayatının özellikleri söz konusu olduğunda bakış açılarını değiştirdikleri, iş yaşamı dışında tevazu sahibi olmanın kişiye “güç”, “saygınlık” ve “değer” kazandıran bir özellik olabileceken, çalışma hayatında tevazunun diğer kişiler tarafından “zayıflık” olarak algılanabileceğinin vurgulanmış olması, bu araştırmanın ilgi çekici sonuçlarından bir tanesidir. Örneğin, sosyal alanda kollektivist değerlerin ön planda olduğu bir kültürde yetişen bir kişinin, yardımseverlik, tevazu ve diğergamlık gibi özelliklere değer atfediyor olması, aynı kişinin çalışma ortamındaki rekabet ortamı karşısında aynı özelliklere farklı anlamlar yükleyebildiği yada söz konusu özelliklere yeterince önem vermediği görülmektedir. Bu nedenle, gerek ülke kültürün gerekse içinde bulunulan çalışma hayatı-sosyal hayat dinamiklerinin, tevazu kavramının algılanmasında/yorumlanmasında farklılıklara neden olabileceğinin altının çizilmesi açısından bu çalışma, ileride bu konuda farklı kültürlerde/örgüt özelliklerinde yapılacak olan araştırmalara karşılaştırma imkanı tanınması açısından da önemli görülmektedir.



## Kısıtlılıklar ve Öneriler

Araştırma bulgularının, örgütsel davranış alanında oldukça az sayıda çalışmaya konu olan tevazu kavramının kuramsal yapısını zenginleştireceğine ve ulusal düzeyde çalışma hayatındaki kişilerin tevazu duygularını araştıran ilk nitel araştırma olması nedeniyle de alan yazınına katkıda bulunacağına inanılmaktadır. Her çalışmada olduğu üzere, bu çalışmada da bir takım limitasyonlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bu çalışmada elde edilen tema ve kategorilerin nicel çalışmalarla doğrulanıncaya kadar dikkatlice yorumlanması gerekmektedir. Bu süreçten bir sonraki aşamanın, bu araştırma sırasında gerçekleştirilen görüşmeler yardımıyla elde edilen anlam/tema ve kategorilerin niceliksel bir ölçümünü geliştirmeyi gerektirmektedir. Limitasyonlardan bir diğeri ise, çalışmanın tek bir ulusal kültür yapısında gerçekleştirilmiş olmasıdır. Tevazuya ilişkin kavramların ve ona atfedilen değerlerin kültür yapısıyla yakından ilişkisi olduğu düşünüldüğünde (Oc vd., 2015), söz konusu kavramın çalışma hayatındaki anlam ve değerinin farklı kültür dinamiklerine sahip katılımcıların katılımını sağlayacak şekilde genişletilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, gelecek çalışmalarda araştırmacıların, tevazunun ortaya çıkmasına zemin oluşturabilecek bireysel (örn. kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet) ve örgütsel (örn. liderlik tarzları, örgüt kültürü) faktörleri ortaya koyabilecek nicel çalışmalara ek olarak, durumsal (örn. kriz dönemleri, istihdam yapısı değişimleri) /kültürel (örn. güç mesafesi, toplulukçuluk düzeyi) öncüllerinin de araştırılmasının söz konusu kavramın çok yönlü yapısının derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Uygulamada ise; yöneticilerin, çalışma ortamındaki olumlu duyguların önemini fark etmelerine ve bu duyguları pekiştirecek yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesine imkân sağlanması beklenmektedir.

## YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT

Araştırmacı(lar) makaleye ortak olarak katkıda bulunduğunu bildirmiştir. Araştırmacı(lar) herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Bu çalışma için Doğu Üniversitesi Etik Kurulunun 03.08.2022 tarihli toplantısında etik kurul onayı alınmıştır.

## KAYNAKÇA

- Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132, 63–71.
- Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S., & Lowe, K. B. (2019). Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 729-743.
- Bhattacharya, O., Chatterjee, A., & Basu, J. (2017). Humility: An emerging construct in moral psychology. *Psychological Studies*, 62(1), 1-11.
- Büyüksevindik, B., & Işık, Ş. (2019). Tevazu ölçeği geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(3), 1453-1485.
- Chiu, T.S., Huang, H.J., & Hung, Y. (2012). The influence of humility on leadership: A Chinese and Western review. Presented at the *International Conference on Economics, Business and Marketing Management IPEDR*, Singapore
- Creswell, J. W. (2016). *30 Essential skills for the qualitative researcher*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Cuenca, R., Tomei, P. A., & Mello, S. F. (2022). Humility in organizations: A bibliometric study. *Cadernos*, EBAPE. BR.
- Davis, D. E., Worthington, E. L., & Hook, J. N. (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), 243- 252.
- Davis, D. E., Hook, J. N., Worthington, E. L., van Tongeren, D. R., Gartner, A. L., Jennings, D. J., & Emmons, R. A. (2011). Relational humility: Conceptualizing and measuring humility as a personality judgment. *Journal of Personality Assessment*, 93(3), 225-234.
- Davis, D. E., Worthington, E. L., Hook, J. N., Emmons, R. A., Hill, P. C., Bollinger, R. A. ve van Tongeren, D. R. (2013). Humility and the development and repair of social bonds: Two longitudinal studies. *Self and Identity*, 12(1), 58-77.
- Davis, D. E., McElroy, S., Choe, E., Westbrook, C. J., DeBlaere, C., Van Tongeren, D. R., ... Placeres, V. (2017). Development of the experiences of humility scale. *Journal of Psychology and Theology*, 45(1), 3-16.
- Dwiwardani, C., Hill, P. C., Bollinger, R. A., Marks, L. E., Steele, J. R., Doolin, H. N., Wood, S. L., Hook, J. N. & Davis, D. E. (2014). Virtues develop from a secure base: attachment and resilience as predictors of humility, gratitude, and forgiveness. *Journal of Psychology & Theology*, 42(1), 83-90.
- Emmons, R. A. (2007). *Thanks!: How the new science of gratitude can make you happier*. New York: Houghton Mifflin
- Erbuğ, E., & Özalkan, G. Ş. (2022). Pandemi sürecinde nitel araştırma: Çevrimiçi platformlar üzerinden derinlemesine görüşmelerin imkân ve sınırlılıkları, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 36-46.
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, 3(2), 95-114

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Hook, J. N., Farrell, J. E., Davis, D. E., DeBlaere, C., Van Tongeren, D. R., & Utsey, S. O. (2016). Cultural humility and racial microaggressions in counseling. *Journal of Counseling Psychology, 63*(3), 269–277
- Jankowski, P. J., Sandage, S. J. ve Hill, P. C. (2013). Differentiation-based models of forgivingness, mental health, and social justice commitment: Mediator effects for differentiation of self and humility. *The Journal of Positive Psychology, 8*(1), 412-424.
- Karaman, A. (2018). Ürün bilinirliği ve tercihini belirlemede ürün uzmanlarının rolü: Nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10*(2), 646-663.
- Krause, N., & Hayward, R. D. (2015). Humility, compassion, and gratitude to God: Assessing the relationships among key religious virtues. *Psychology of Religion and Spirituality, 7*(3), 192-204.
- Kruse, E., Chancellor, J., & Lyubomirsky, S. (2017). State humility: Measurement, conceptual validation, and intrapersonal processes. *Self and Identity, 16*(4), 399-438.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. D. A. Goslin (Eds.). *Handbook of socialization theory and research* içinde (s. 347-480). Chicago: Rand McNally.
- Lee, K., & Ashton, M.C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research, 39*(2), 329–358.
- Leary, M. R., Diebels, K. J., Davisson, E. K., Jongman-Sereno, K. P., Isherwood, J. C., Raimi, K. T., Deffler, S. A., & Hoyle, R. H. (2017). Cognitive and interpersonal features of intellectual humility. *Personality & Social Psychology Bulletin, 43*(6), 793–813.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., Frost, P. J., & Maitlis, S. (2003). *What good is compassion at work?* (Unpublished manuscript). University of Michigan.
- Markus, H.R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review, 98*, 224–253.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews, 20*(4), 805-824.
- Oc, B., Basshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly, 26*, 68–80.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly, 59*(1), 34-72.

- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147–1173.
- 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.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
- 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.
- Owens, B. P., Rowatt, W. C. & Wilkins, A. L. (2011). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. K. S. Cameron ve G. S. Spreitzer (Eds.). *Handbook of positive organizational scholarship* içinde (s. 260-272). Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Quiros, A. E. (2006). The development, construct validity, and clinical utility of the healthy humility inventory. (Doktora Tezi). Texas A&M University, Texas
- Rego, A., Cunha, M. P., & Simpson, A. V. (2018). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205-218.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M P, Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A. V., & 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.
- Riordan, C.M., & Vandenberg, R.J. (1994). A central question in cross-cultural research: Do employees of different cultures interpret work-related measures in an equivalent manner? *Journal of Management*, 20, 643–671.
- Rowatt, W. C., Powers, C., Targhetta, V., Comer, J., Kennedy, S., & LaBouff, J. P. (2006). Development and initial validation of an implicit measure of humility relative to arrogance. *The Journal of Positive Psychology*, 1(4), 198-211.
- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success*. New York: Oxford University Press.
- Swain, J., & Korenman, L. (2018). In their humble opinion: How expressions of humility affect superiors' assessments of leadership potential in the US Army. *Military Psychology*, 30(6), 507-527.
- TDK. (2022). Güncel Türkçe Sözlük. <http://tdk.gov.tr/> adresinden erişildi.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings, and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82.
- Tangney, J. P. (2002). Humility. C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of Positive Psychology* içinde (s. 411-419). New York, NY: Oxford University Press

- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. A. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon.
- Temiz, Y. E. (2019). Alçakgönüllülük dindarlık psikolojik iyi olma ve yaşam doyumu değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408.
- Weidman, A. C., Cheng, J. T. & Tracy, J. L. (2016). The psychological structure of humility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(1), 153-178.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, cases and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-74.
- Yang, J., Zhang, W., & Chen, X. (2019). Why do leaders express humility and how does this matter: A rational choice perspective. *Frontiers in Psychology*, 1-12.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yücel, E., & Arslantürk, G. (2019). Kendini unutmak: Psikoloji araştırmalarında tevazu. *Psikoloji Çalışmaları*, 39(1), 209-243.
- Zapata, C. P., & Hayes-Jones, L. C. (2019). The consequences of humility for leaders: A double-edged sword. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 47-63.
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2019). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(1), 19-36.
- Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology*, (10), 1-9.