



KİŞİSEL BİR YETKİNLİK OLAN ALÇAKGÖNÜLLÜLÜĞÜN KURUMSAL BİR YETKİNLİĞE DÖNÜŞMESİ: ALÇAKGÖNÜLLÜ ORGANİZASYONLAR

Doç. Dr. Aysen TEMEL EGİNLİ

Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
aysen.temel@ege.edu.tr

Araş.Gör. Selin BİTİRİM

Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
selin.bitirim@ege.edu.tr

Özet

Günümüz dünyasında işletmeler çoğu zaman yıkıcı bir nitelik taşıyan rekabetle etkili bir şekilde baş edebilmek için, rekabet üstünlüğü elde etmenin yollarını aramaktadır. Günümüzdeki rekabet olgusu ise somut değerlerin yanı sıra, soyut değerler üzerinden gerçekleşmektedir ve bu soyut değerler arasında alçakgönüllülük de yer almaktadır. Bu gerçeğin farkına varan ve rekabetçi avantaj gücü elde etmek isteyen işletmeler, kişisel bir yetkinlik olan alçakgönüllülüğü kurum kültürünün bir parçası haline getirmeyi amaçlamaktadır. Böylece alçakgönüllülüğün kişisel bir yetkinlikten, kurumsal bir yetkinliğe dönüşmesi söz konusu olmakta ve *alçakgönüllü organizasyon* kavramı karşımıza çıkmaktadır. Günümüz işletmelerinin katı ve hiyerarşik yönetim yapılarından sıyrılıp alçakgönüllülüğü, bireysel ve kurumsal bir yetkinlik niteliğinde ortaya çıkarmaya yöneldikleri söylenebilmektedir. Alçakgönüllü organizasyonlarda hoşgörü gösterilmesi gereken konuların başında ise, çalışanların yaptıkları hatalar gelmektedir. Alçakgönüllülüğün bir yetkinlik olarak kurum kültürünün parçası haline getirilmesi, hataların bir daha tekrarlanmaması için ders alınması gereken etkin öğretiler perspektifinden ele alınmasını, hatalara karşı hoşgörü eşliğinin yükseltilmesini ve alçakgönüllü davranışlar ile alçakgönüllülük yeteneğinin geliştirilmesini ifade etmektedir.

Yeteneklerin gelişimi, kişisel bir bilgi edinme ve deneyimleme süreci olduğundan, bir ders kitabından bilgi edinme ile mümkün olmamaktadır. Kişinin kendisi ve diğerleri hakkında bilgi edinmesi, tartışması ve çıkarsamalarda bulunması ile doğrudan ilgili olup, bu da ancak iletişim ve işbirliği ile mümkün olabilmektedir.

Kiřiler edindikleri bu bilgileri iř sűrelerinde ve iliřkilerinde kullanmaya ya da uygulamaya bařlamakta bűylece iř ortamlarına ve sűrelerine yansıtılmaktadırlar. Organizasyonda alıřanlar (deneyimlerin aktarıldığı) iřbirliğı yolu ile űğrenme için teřvik edilmektedir. Bu anlamda da yetkinliklerin çalıřanlara resmi ve resmi olmayan eđitim sűreleri ile kazandırılması gerektiğı ifade edilmektedir. Resmi olmayan eđitim sűreci çalıřanların var olan bilgi ve becerilerini bir rol model aracılığı ile geliřtirmesi ve onunla ya da onun sayesinde űğrenmesini açıklamaktadır. Bu noktada da organizasyonda liderin sahip oldukları yetkinlikler ve bu yetkinlikleri çalıřanlara nasıl aktardığı űnem kazanmaktadır. Liderin sahip olması beklenen en űnemli yetkinliklerden biri olan alakgűnűllű olma űzelliđini çalıřanlarla olan iletiřimin tűm sűrelerine yansıtarak, alakgűnűllűlűđű kiřisel yetkinlik olduđu kadar kurumsal bir yetkinlik haline getirmesi de műmkűn olabilmektedir.

Ancak alakgűnűllűlűđűn iřletmeler için tařıdığı stratejik űnemin halen tam olarak anlařılmamasından ve çođu iřletmede kurumsal bir yetkinlik olarak benimsenmemesinden dolayı, alakgűnűllű organizasyonların varlığı űimdilik oldukça sınırlı gűrűnmektedir. Oysa, literatűre yeni kazandırılan bir kavram olan alakgűnűllű organizasyonların varlığı, çalıřanı odak noktasına alan çađcıl yűnetim anlayıřlarının bir yansıması olarak karřımıza çıkmakta ve insan kaynađından etkin bir űekilde yararlanılması sonucu kârlılık bařta olmak űzere kurumsal performans ve verimlilik artıřını da beraberinde getirmektedir. Literatűre dayalı bu çalıřmanın temel amacı, pozitivist kuramdan yola çıkarak ampirik veriler dođrultusunda, alakgűnűllű iřletmelerin temel űzelliklerine odaklanmak ve alakgűnűllűlűđűn kurumsal bir yetkinlik olarak benimsenmesinin, iřletmelere mevcut ve potansiyel katkılarını vurgulamaktır. Açıkladıkları űirket politikaları arasında yer verdikleri alakgűnűllűlűk ilkesi ile bu çalıřma kapsamında incelenen Microsoft, 3M, Apple, Metro Cash & Carry, Bakű Yađ Fabrikası ve Aselsan űmekleri, alakgűnűllű organizasyon kavramı dođrultusunda ampirik verilere dayanarak yorumlanmaktadır. Bűylece kiřisel yetkinlikler arasında deđerlendirilen alakgűnűllűlűđű kurumsal bir yetkinliđe dűnűřtűren alakgűnűllű organizasyonların incelenmesi yoluyla; bu organizasyonların elde ettiğı rekabetçi kârlılık, alıřan motivasyonu, yűksek performans ve verimlilik gibi kazanımlar dikkate alınarak, alakgűnűllű organizasyon olmak için atılması gereken adımlar gűsterilmektedir.

Anahtar kelimeler: Yetkinlik, Alakgűnűllűlűk, Alakgűnűllű Organizasyonlar.

CHANGING of HUMILITY from a PERSONAL COMPETENCE to an ORGANIZATIONAL COMPETENCE: HUMBLE ORGANIZATIONS

Abstract

In today's world, the companies search for a method to obtain the competence advantage to struggle with the competence effectively which mostly has the destructive quality. As to the fact of today's competitive, it is done by means of abstract values and humility is among these values, too. The companies which is aware of this reality and want to get the strength of the competitive advantage, aim at making humility which is a personal competence, a component of organizational culture. Then changing humility from a personal competence to a organizational competence has happened and we are faced to the concept of *humble organization*. Nowadays, organizations are barked hard and hierarchical management structures

and they transform type of humble management as a personal and organizational competence, which brings about flexible, creative and entrepreneurship and this is demonstrated one of the basic conditions of coping with global competition. Humble organizations requires tolerance to workers' mistakes. When humbleness is made a piece of corporate culture as a competence, mistakes won't repeat themselves one more time and that means raising threshold of tolerance toward mistakes and improving of humble behaviors and humbleness skill.

Because improving of skills is a process of personal knowledge and experience, it is not possible to learn from a book. A process of personal knowledge and experiences are possible with communication and cooperation only. People use this knowledge in work's process and in business relationships. So they reflect them work places and processes. Workers are encouraged to learn with a way of cooperation. This means that competences must be entegrated to workers with a formal and informal educational process. Informal educational process explain of workers improving knowledge and skills with a role model. At this point, leaders' competence and way of transferring this competence to workers is important. Humbleness, which is one of the most important competence of a leader, effects all communication process with workers and so it is possible that humbleness is not only a personal competence, but also an organizational competence too.

But since the strategic importance of humility for the companies hasn't still been understood completely and humility hasn't been adopted as an organizational competence by many companies, for now the existence of humble organizations seems to be very little. However, humility is a new concept which is taken to focal point of workers and it confronts as a reflection of modern management styles. Thus, it brings with effective human resources and the increase of profitability, corporate performans and efficiency. The main reason of this literature based study is to demonstrate the necessary steps which must be taken, to be a humble organization by examining the humble organizations which have changed the humility which is considered among the personal competences, to the organizational competence through positivist theory with empirical data. Examples of 3M, Apple, Metro Cash & Carry, Microsoft, Bakü Oil Factory and Aselsan those which are explained the principle of humility in the firm policies are annotated based on empirical data in accordance with the concept of humble organization. Also, through examination of humble organizations which are transformed humility as a personal competence to an organizational competence, it is considered some important gains such as competitive profitability, workers motivation and efficiency and is showed steps needed for being a humble organization.

Key words: Competence, Humility, Humble Organizations.

1. Giriş

Günümüzde rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonlar için taklit edilemeyen, gerçek ve kalıcı farklılığı yaratan tek unsur insan kaynağıdır. Yetkinliği, bilgi ve beceri gibi nitelikleri ile rekabet avantajına dönüştürebilecek

Çalışanlara sahip olmak, hem artı bir değer yaratmanın anahtarı hem de organizasyonun daha geniş pazarlara ulaşmasını sağlayacak potansiyelinin bir göstergesidir. Bu anlamda organizasyonların temel hedefi olan kâr ve verimlilik elde etmek, çalışanların niteliklerine, bir diğer ifade ile yetkinliklerine bağlıdır. Yetkinlik, bir kişinin bilgiyi kullanma becerisini ve dolayısıyla iyi bir iş performansına ulaşabilmesini sağlayan nitelikleri tanımlamasının yanı sıra, özünde kişinin temel karakteristiğini ifade eden güdüleri ve yetenekleri ifade etmektedir. Bu doğrultuda organizasyonun çalışanlarının yetkinliklerini önemseyerek bunu kurum kültürüne ve iklimine adapte etmesi, özellikle de çalışanların kişisel bir yetkinliği olan alçakgönüllü ve hoşgörülü olmayı ön plana çıkarması, kurumsal başarı elde etmenin önemli bir bileşenini entegre edebildiğini gösterir. 21. yüzyılın hızla değişen ve elektronik gelişmelerin etkisi ile sürekli yeniliklerden etkilenen iş temposunda liderlerin ve çalışanların sahip olduğu kişisel yetkinliklerden biri olan alçakgönüllülüğün kurum kültürüne yansımасы, işe ilişkin birçok alanda başarının anahtarı olarak kabul edilebilmektedir. Bununla birlikte son 20 yıldır organizasyonlarda pozitif psikoloji diğer bir ifade ile çalışanların psikolojik sağlığı ve iyiliği hakkındaki çalışmalarda bir artış gözlenmektedir. Buna bağlı olarak, insanın doğasını ve karakteristik özelliklerini anlamak, yetkinliklerini sınıflandırmak ve buna ilişkin çalışmalar gerçekleştirmek de temel bir hedef haline gelmiştir.

2. Yetkinlik Kavramı ve Yetkinliğin Boyutları

Yetkinlik kavramı, genel olarak “yeterlilik/yeterlik, liyakat” sözcükleri ile ifade edilmekte ve bu anlamları ile kişinin bir işi yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve özellikleri tanımlamaktadır. Diğer bir ifade ile yetkinlik, kişinin işe ilişkin davranışlarını ve performansını etkileyen kişisel bir

özelliik olarak kabul edilmektedir. Bir anlamda kişinin belirli bir alana ilişkin sahip olduğu yeterliliklerin bir göstergesi niteliğini taşımaktadır.

Yetkinlik (competence) kavramı ilk defa Selznick tarafından 1957 yılında ‘ayırt edici yetkinlik’ biçiminde organizasyonun temel başarı faktörlerini belirlemek amacı ile kullanılmıştır. Yetkinlik kavramının içeriğine ilişkin araştırmalar sonucunda 1959 yılında White tarafından insana ilişkin nitelikleri tanımlamak amacı ile kullanılması önerilmiş (Dubois, 1993: 72) ve ardından McClelland’ın 1973’te American Psychologist dergisinde yayımladığı ‘Testing for Competence Rather Than Intelligence’ adlı makale ile insan kaynakları alanında yer almaya başlamıştır (Briscoe ve Hall, 1999: 38). Bu gelişme ile birlikte, Prahalad ve Hamel’in 1990’da Harvard Business Review dergisinde yayımlanan ‘The Core Competence of the Corporation’ adlı makalesi ile bir kavram olarak bilimsel yazında kabul görmeye başlamıştır (Cook ve Farquharson, 1998: 394).

Boyatzis (1982: 21) yetkinlik kavramını, “bir kişinin işi ile ilgili olarak kullandığı bilginin etkili ve daha iyi bir iş performansına ulaşmasını sağlayan, bireysel imajını ve sosyal görünümünü ortaya koyan güdü, yetenek ve beceriler” olarak tanımlamaktadır. Shippman ve arkadaşlarına göre ise (2000:704) yetkinlik, “yüksek performansı ortalama performanstan ayırt eden bilgi, beceri ve özellikler; geleneksel olarak tanımlanan bilgi, beceri ve yetenekler; bilgi ve beceri düzeyini tanımlamaya yardım eden yapılar; bir rol veya işin temel sorumluluğunu gerçekleştirmede önemli olan gözlemlenebilir davranışsal özellikleri”ni ifade etmektedir. Her iki tanımda da görülen ortak özellik, yetkinliğin kişinin yaptığı iş ile ilişkilendirilmesi ve yüksek bir iş performansı elde etmede anahtar bir rol üstlenmesidir. Bununla birlikte yetkinlik kavramı ile kişinin olumlu eylemleri sonucunda belirlenen kişisel özellikler, güdüler, değerler, anlayış, bilgi, yetenek ve becerisinden oluşan bir bütün ifade edilmektedir.

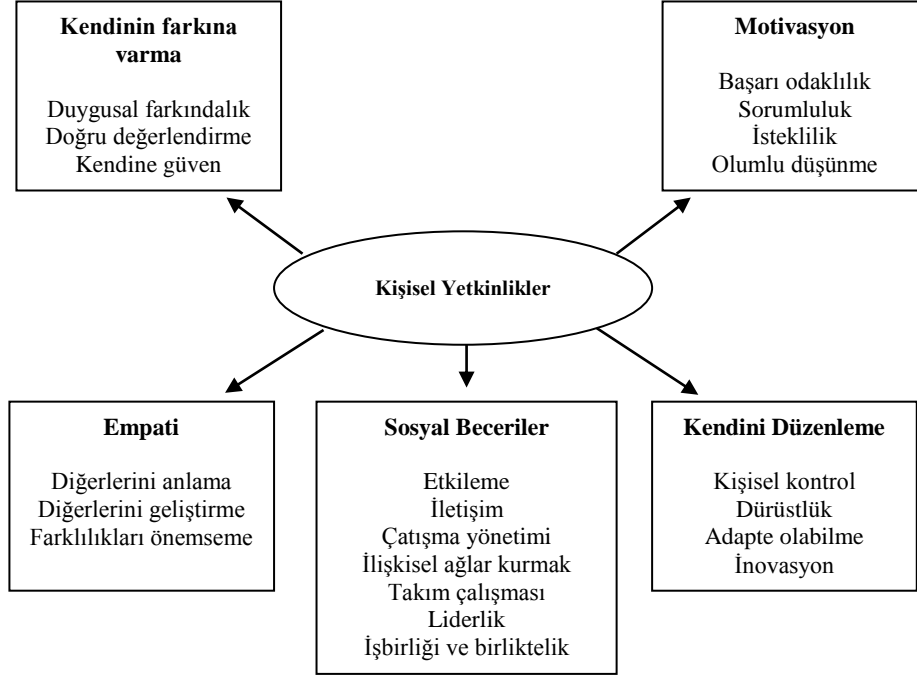
İnsan Kaynakları Sistem Grubu tarafından 2007 yılında yapılan incelemeler sonucunda yetkinliklerin “*temel yetkinlikler, kariyer yetkinlikleri ve teknik/profesyonel yetkinlikler*” olarak üç grupta tanımlandığı görülmektedir (Ogreaan, 2009: 115):

• **Temel yetkinlikler:** Tüm çalışanların organizasyonun vizyonu ve amaçları doğrultusunda başarmaktan sorumlu olduğu yeterliliklerdir. Bu yeterlilikler davranışsal ifadelerle tanımlanarak organizasyonun temel amacına ulaşmasını hedeflemektedir.

• **Kariyer yetkinlikleri:** Organizasyonun amaçlarına ulaşmasının yanı sıra kişinin bulunduğu pozisyondan daha ileri bir düzeye gelebilmesinde etkili olan yeterliliklerdir.

• **Teknik/profesyonel yetkinlikler:** Meslekle doğrudan ilişkili olarak tanımlanan yeterliliklerdir. Finans, kimya vb. her bir alanın kendine ilişkin etkili bir performans sergilemesinde etkili olan özelliklerdir.

Daud vd. (2010: 41) tarafından kişinin bir işte başarılı olması ve yüksek performans gösterebilmesi için özellikle eğitim ve mesleğe ilişkin yetkinliklerinden çok, kişisel yetkinliklerinin daha önemli olduğu ifade edilmekte, bu bağlamda “*kendinin farkına varma, empati, motivasyon, kendini düzenleme, sosyal beceriler*” olmak üzere yetkinlik boyutları açıklanmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu kişisel yetkinliklere ilişkin becerilerin her biri gösterilmektedir.



Şekil 1: Kişisel Yetkinlikler

Kaynak: Daud, R. vd., “Identification of Competencies for Malaysian Occupational Safety and Health Professionals” **Industrial Health**, Vol: 48, 2010, s. 39.

Şekil 1’de ‘*kendinin farkına varma, motivasyon, empati, sosyal beceriler ve kendini düzenleme*’ ana başlıkları altında yer alan becerilerin, kişisel yetkinlikler çatısı altında toplandığı görülmektedir ve yukarıda belirtilen yetkinlik gruplarının her biri, esasında yetkinliklerin davranış boyutuna vurgu yapmaktadır. Çünkü sözü edilen yetkinlik gruplarının varlığı ya da yokluğu veya görece az ya da çok olması durumu, davranışlar aracılığıyla ortaya çıkıp ölçülebilmekte ve böylece çalışanların kişisel yetkinliklerinin sınırları belirlenebilmektedir. Bu paralelde kişisel yetkinliklerin, ölçülebilir başarı düzeyini göstermesi ve performans göstergesi olması açısından önem taşıdığı söylenebilmektedir. Organizasyonlarda çalışanların

genel olarak sahip olması gerekli olan yetkinlikler iletişim, işbirliği, takım çalışması, bilgi edinebilme, bilgiyi işlevsel şekilde kullanma ve problem çözme olarak tanımlanmaktadır. Boyece olumlu kişisel yetkinliklerin hukm surdği organizasyonların hem bireysel hem de kurumsal verimlilik ve performans artışına katkı sağlayıp rekabet avantajı elde edebilecekleri ileri surlebilmektedir.

Grldği gibi, yetkinlik kavramı genel anlamda kişinin işe ilişkin davranışlarını ve performansını etkileyen kişisel bir nitelik olarak açıklanmaktadır. Literatürde yer alan farklı çalışmalar incelendiğinde alçakgönüllülük özelliğine sahip olmanın, kişisel bir yetkinlik olarak işe ilişkin davranışlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Kişisel yetkinlikler arasında değerlendirilen alçakgönüllülük yetkinliğinin bileşenlerini şu şekilde aktarmak mümkündür (Bycroft, 2011: 1):

- Kişinin kendisinden farklı bakış açısı olduğu ve aynı fikri paylaşmadığı halde iyi fikirlere sahip olan diğer insanları dinleyerek, diğerlerinden gelen düşünceleri/sözleri kabul etme yeteneği,

- Diğer kişilerin içinde bulunduğu koşulların ve sahip oldukları becerilerin pratik uygulamalarını ve sınırlarını anlama yeteneği,

- Bir hisse sahip olarak konuyu anlama ve konuya ilgi gösterme yeteneği,

- Profesyonel sınırların farkına varma yeteneği.

Alçakgönüllülük, yöneticilerin politik ya da kültürel yanlış yaklaşımlardan kaçınmalarına, daha yakın ve güçlü kişisel ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir. Rekabette son derece başarılı Batı lkelerindeki çokuluslu kültürlerin yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu alçakgönüllülüğe, özellikle Asya'da yer alan işletmelerle çalışıldığında başarı için gereken en önemli kişisel özellik olarak dikkat çekmektedir (Bekins, 2009: 3). Bu anlamda, alçakgönüllülük yetkinliğine sahip yöneticilerin ve çalışanların oluşturduğu işletmelerde, alçakgönüllülüğün zamanla kurumsal bir yetkinliğe dönüşeceği ve alçakgönüllü organizasyon kavramının hayata geçeceği ileri surlebilmektedir.

3. Alçakgönüllülük Yetkinliğinin Organizasyona Yansımaları

Alçakgönüllü olmak, bir kişinin sahip olabileceği karakteristik özelliklerden ve dolayısıyla kişisel yetkinliklerden biri olarak kabul edilmekte; gururlu, kibirli ve kendini beğenmiş tutum ve davranışlara sahip olmamayı açıklamaktadır. Alçakgönüllü olmak, özünde bir düşünce ya da davranış biçimi değildir, kişinin içsel dünyasına ilişkin bir gösterge olup şefkat, merhamet, sevecenlik, sevgi dolu olma gibi olumlu duygulara sahip olması ve bunu diğer kişilerle ilişkilerine yansıtabilmesi ve onaylayıcı bir yaklaşım sergilemesidir. Alçakgönüllülük, *“bir kişinin kendisi ile ilgili mütevazı görüşlere ve övünmekten uzak bir kişiliğe sahip olması”* biçiminde tanımlanmaktadır (Tangney, 2000: 71). Alçakgönüllü olmak, bir kişinin sevecenlik, şefkat, sevgi, barışseverlik gibi olumlu duygularla dolu olması ve bu nedenle ilişkilerine bu duyguları yansıtmasını ifade ettiği için, genellikle hoşgörülü olma ile karıştırılmaktadır.

Hoşgörülü olmak, *“kendi düşünce ve inançlarına karşıt bulunan düşünce ve inançlara katlanma, onlara tepki göstermeme”* (Hançerlioğlu, 1999: 338) diğer bir ifade ile *“başkalarının kendimizden farklı olan düşünme tarzlarını ve yaşam biçimlerini anlayışla karşılama tavrı, karşımızdakilerle paylaşmadığımız görüş, fikir ve duyguları özgürce dile getirme imkânı tanımaya dayanan anlayış”* (Cevizci, 2002: 505) olarak ifade edilmektedir. Bu noktada hoşgörünün *“affetmek, kusura bakmamak, farklılıkları anlayışla karşılamak, dengeyi gözeterek insanlar arası ilişkilerde orta yolu takip etmek”* gibi anlamlara vurgu (Aslan, 2001: 4) yapıldığı görülmektedir. Bu anlamda alçakgönüllü olabilmenin önemli bir oranda hoşgörülü olmaktan geçtiği, diğer bir ifade ile, hoşgörülü olmanın alçakgönüllü olmanın bileşenlerinden biri, hatta en büyük bileşeni olduğu görülmektedir.

Alçakgönüllü olmak, olumlu bir kişisel özelliğin ve yetkinliğin bir parçası olarak atfedilir ve yüceltilirken, çoğu zaman alçakgönüllü olmaya ilişkin

olumsuz bazı nitelendirmelerle de karşılaşılabilmektedir. Örneğin, alçakgönüllü olmak çoğu zaman kişinin kendi başarılarının farkında olmaması ve bu nedenle düşük düzeyde kendine güven ile özdeşleştirilmektedir. Oysa alçakgönüllülük kavramı, bunun tam tersi bir durumu ifade etmektedir. Alçakgönüllü kişiler ilişkilerinde diğerleri ile aralarındaki benzerliklere odaklanmakta, diğer kişilerin başarıları karşısında kendilerini tehdit edilmiş gibi algılamamakta, kendini methederek sosyal onay almak için çaba göstermemekte, diğerleri tarafından sürekli olarak pozitif değerlendirmelerin sonuçlarını hesaplayarak hareket etmemektedir. Bir diğer ifade ile kendilerini ve yeteneklerini çok önemli görerek sürekli ilişkilerinde bunları ön planda tutmaya çalışan narsist kişilik özelliğine sahip kişilerin tam tersi bir davranış sergilemektedir. Alçakgönüllü olma, kişinin karşısındaki kişiye odaklı olmasını, tüm davranışlarını da buna ilişkin yönlendirmesini işaret etmektedir (Richards, 1998: 253-254). Bu nedenle de ilişkilerinde kendisi ile ilgili değerlendirmeler ve övgülerden daha çok karşıdaki kişiye olumlu bir yaklaşım sergilemesi söz konusu olmaktadır.

Scheid, alçakgönüllü bir kişinin ne olmadığını açıklamanın, ne olduğunu açıklamaktan daha kolay olduğunu belirterek "*kibirli ve tepeden bakışlar, bencil, kendini düşünen, boş yere övünen, kendini beğenmiş tavırları ile şımarıklık eden*" tavırlara sahip olmanın alçakgönüllülük ile ilgili olmadığını açıklamaktadır (<http://www.bcwinstitute.com/Learningcenter/Press/Humble%20Leadership.pdf>, Erişim Tarihi: 05.03.2011). Bu bağlamda alçakgönüllülük genellikle '*içtenlik, samimiyet, dostluk, dürüstlük*' kavramları ile birlikte ifade edilmektedir. Alçakgönüllülük taklit edilemez, çünkü bu özelliğin bir kişide oluşması ve dünya görüşü halini alması için uzun bir süreç gerektirmesi söz konusudur. Alçakgönüllülük, organizasyonlarda da örgütsel öğrenme süreci ile öğrenilebilen bir nitelik taşımakta, bu öğrenme süreci de kişinin değişim için sorumluluk almasına, kişisel tercihlerinin ve davranışlarının oluşmasına olanak tanımaktadır

(Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004: 398). Böylece kişisel tercih ve davranışlara yansıyan alçakgönüllülüğün, kişisel bir yetkinliğe dönüşmesi de söz konusu olmaktadır.

Birçok dini inanç tarafından bir erdem ya da fazilet olarak kabul edilen alçakgönüllü olma özelliğine ve yetkinliğine sahip olmak, sağlıklı kişilerarası ilişkilerin kurulup sürdürülmesi için önemli bir bileşendir. Pozitif bir psikolojiye sahip olmanın önemli göstergeleri olan '*olumlu düzeyde kendine güven ve saygı, kendini kontrol, dışadönüklük, iyimserlik, pozitif sosyal ilişkiler*' alçakgönüllü olan kişilerin özellikleri arasında da yer aldığı için, bu özelliğe sahip kişilerin çevresindeki etkileşimlerinde sinerji yaratarak bu olumlu duyguları aktardıkları ve böylece ilişkilerinde mutlu olabildikleri belirtilmektedir (Elliott, 2010: 5). Bununla birlikte alçakgönüllülük özelliğine sahip kişilerin bağışlayıcılık, affetme, pişmanlıkları kabul etme, merhamet, sevecenlik ve şefkat duyguları da güçlü olduğu için, diğer kişilerin hatalarını/kusurlarını kabul edebildikleri ve çatışma yaşanması durumunda çatışmanın sorumluluğunu üstlenme, hataları düzeltme ve yaşananlardan bir ders çıkararak hayata adapte etme konusunda da başarılı oldukları gözlenmektedir (Worthington vd., 2003: 337-338). İş hayatında başarı sağlayan önemli yetkinlikler arasında değerlendirilen bu özelliklerin her biri, alçakgönüllülük çatısı altında toplanmakta ve böylece alçakgönüllülüğün kişisel bir yetkinlik olarak ele alınmasını beraberinde getirmektedir.

Kişisel bir yetkinlik olan alçakgönüllülük, etik davranışları, önyargılardan kaçınmayı, diğerlerine saygı duymayı beraberinde getirmektedir. Bu nedenle organizasyonlarda olumlu bir kurum iklimi yaratılmasında öncelikli olarak alçakgönüllülük ilkesinin benimsenmesi ve bunun kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi gerekli görülmektedir. Alçakgönüllülüğün yokluğu durumunda ise, çalışanların birbirlerini anlaması, kurallara uymaya isteklilik göstermesi ve çalışma arkadaşlarını/yöneticilerini dinlemesi konularında olumsuzlukların

yaşanması söz konusu olabilmektedir. Bu anlamda alçakgönüllülük yetkinliğinin kurumsal bir yetkinliğe dönüştürülmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Bycroft, 2011: 98).

Alçakgönüllü kişilerin organizasyondaki varlığı, kişilerarası ilişkiler anlamında olumlu duyguların aktarılmasını sağlaması ve diğer kişiler ile mücadele etmekten daha çok anlamaya odaklı bir yaklaşımı içermesi açısından olumludur ve sağlıklı ilişkilerin oluşturulmasını ve sürdürülmesini mümkün kılabilir. Bu anlamda Tablo 1’de, alçakgönüllülük yetkinliğini tanımlayan bileşenlerin her birinin organizasyondaki yansımaları gösterilmektedir.

Tablo 1: Alçakgönüllülüğün Bileşenlerinin Organizasyondaki Yansımaları

Alçakgönüllülük bileşenleri	Organizasyona yansımaları
<i>İçtenlik</i>	Organizasyona, yönetime, yöneticisine karşı yüksek düzeyde güven
<i>Adalet/tarafsızlık</i>	Organizasyondaki liderlerin tüm çalışanlara karşı adil ve eşit davrandığını düşünme Liderlerin her düzeydeki çalışanlara karşı aynı düzeyde ilgi, sevgi ve sevecenlik gösterdiğini hissetme
<i>Tevazu gösterme, açık fikirli olma</i>	Organizasyonun çalışanların önerilerine ve düşüncelerine karşı açıklık göstermesi ve fırsat tanınması
<i>Diğerlerine sayđı duyma</i>	Liderlerin alınan kararları ve bu kararların alınmasındaki etkenleri/nedenleri çalışanlara açıklaması/paylaşması
<i>Kibirli olmama</i>	Çalışanların gerçekleştirdiği işlerde etkili olduklarını hissettirme

Kaynak: Kevin Scheid, “Humility: What is it, and how do employees perceive it?”, <http://www.bcwinstitute.com/Learningcenter/Press/Humble%20Leadership.pdf>, Erişim Tarihi: 05.03.2011.

Tablo 1’de görüldüğu gibi, alçakgönüllülüğün bileşenleri olarak ifade edilen içtenlik, tarafsızlık, tevazu gösterme, diğerlerine sayđı duyma, kibirli olmama gibi kişisel özelliklerin organizasyona yansımalarının genel anlamda olumlu duygular ve paylaşıma odaklı olduğu dikkati çekmekte ve

alçakgönüllülüğün bir yetkinlik olarak ortaya çıkmasına katkı sağlayıp bu yetkinliği beslediği görülmektedir.

Alçakgönüllülük bileşenlerinin organizasyona olumlu yansımalarının temel nedeni ise; alçakgönüllülük yetkinliğine sahip çalışanların diğer kişilere ve diğerlerinin ihtiyaçlarına odaklı olması, bu amaçla da dinlemeye önem veren ve anlayışlı bir yaklaşım göstermesidir. Bununla birlikte bu kişiler ilişkilerinde pozitif geribildirimlerde bulunmayı önemsemekte, hatta çoğu zaman bu yaklaşımı diğer kişilere de yansıtarak öğrenmelerini sağlamaktadır (Sandage ve Watson, 2001: 201). Alçakgönüllü kişi, diğer kişilerden gelecek bilgilere açıktır bu nedenle de kendisi ile ilgili eleştirileri ya da önerileri önemseyerek sınırlayıcı tutumlar göstermez ve savunucu olmayan bir tutum sergiler. Bu kişiler ilişkilerde hiyerarşiye değil, ilişkilerin karşılıklı olarak ilerlediğine inanmaktadır, bu doğrultuda da diğer kişileri kendinden daha önemli olarak kabul etmektedir (Nielsen vd., 2009: 34-35). Bununla birlikte alçakgönüllü kişiler, insanlar arasında eşitlik olduğunu kabul ederek, başarıları da başarısızlıkları da abartmadan kabul etmek gerektiğine inanmakta ve bu doğrultuda davranmaktadır. Bu anlamda alçakgönüllü kişiler kendilerinin üstün olması ya da kendilerine karşı kayıtsız kalma gibi iki uç duygudan uzaktır. Bu anlamda alçakgönüllü olma yetkinliğine sahip çalışanların bulunduğu organizasyonlarda çalışan-çalışan arasında ve çalışan-yönetim ilişkisinde olumsuzlukların yaşanması oldukça nadirdir. Bu nedendir ki, birçok organizasyon, kişisel bir özellik olan alçakgönüllü olmayı kurum kültürlerine adapte etmiş ve bir kurum stratejisi olarak belirlemiştir. Bu değere sahip olan organizasyonlar '*eşsiz, taklit edilmesi güç, nadir*' olmayı hedeflemekte ve örgütsel öğrenme süreçlerine dahil etmektedir. Böylece alçakgönüllülük kişisel bir özellik olmaktan daha çok kurumsal bir özellik haline gelmekte ve tüm çalışanlar tarafından benimsenerek tüm süreçlere adapte edilebilmektedir (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004: 397).

Alçakgönüllülük yetkinliğini kurum kültürü değerlerine vazgeçilmez bir unsur olarak yerleştirebilen organizasyonların değişim süreçlerine adapte olabilmesi ve rekabet avantajı kazanması da mümkün olabilmektedir.

Solomon '*A Better Way to Think about Business*' isimli makalesinde kişinin sahip olduğu erdemler arasında sosyal bir nitelik olarak ifade edilen alçakgönüllülüğün topluma doğru yayılan bir özellik taşıdığını ifade etmektedir. Ayrıca alçakgönüllü olmanın özellikle yönetim kademelerinde çalışan kişiler için adeta gerekli bir özellik olduğunu belirten Solomon "kişinin kendinin ve diğerlerinin iş süreçlerine katkısını değerlendirmesinde, bu noktadan hareketle de başarı elde etmesi ve iyi bir geleceği planlamasında" temel bir yetkinlik rolü oynadığına dikkati çekmektedir (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004: 395). Alçakgönüllü kişiler kendine güven duymakta ancak aşırı güven, narsisizm ve kıskançlık gibi olumsuz duygulardan uzak ve sağlıklı bir kişilik yapısına sahip oldukları için başarı ve başarısızlık ile ilgili konularda abartıya yer vermeksizin gerçekçi değerlendirmeler yapabilmektedir. Bu nedenle de bu kişilerin yönetici ya da lider olarak organizasyonda yer alması çalışanlarla ilişkilerine olumlu bir katkı sağlayacağı gibi, aynı zamanda çalışanların kendi aralarındaki iletişimlerini ve tutumlarını da etkileyerek organizasyona doğru yayılan bir etki göstereceği ifade edilmektedir. Alçakgönüllü olma, organizasyonun bir özelliği haline geldiğinde ise alçakgönüllülük sadece belirli kişileri değil, alçakgönüllülüğü içeren ilkeleri ve değerleri ifade etmekte ve bunların da organizasyondaki tüm süreçlerde hissedilir bir hale geldiği görülmektedir. Bu değerleri benimseyerek organizasyonun kurum kültürüne yerleşmesi durumunda '*alçakgönüllü organizasyonlar*' ortaya çıkmakta, bu organizasyonların en önemli özelliği ise alçakgönüllülüğü bir yetkinlik olarak kabul eden ifadelerin organizasyonun misyon ve hedefleri arasında yer alması ve kurum kültürünün bir bileşeni olarak tüm iş süreçlerinde varlığının hissedilmesidir.

4. Alçakgönüllülük Yetkinliğinin Kurum Kültürüne Entegre Edilmesi

Alçakgönüllülük gibi kurumsal açıdan zor elde edilen ve taklit edilmesi güç bir yetkinliğe sahip olan organizasyonlar, rekabet yarışında diğerlerinden farklılaşabilmekte ve bu farklılıktan kaynaklanan olumlu imaj ve itibar ile avantaj üstünlüğü elde edebilmektedir. Bu noktada kişisel bir yetkinlik olarak değerlendirilen alçakgönüllü olma özelliği, organizasyona atfedilerek kurumsal bir yetkinlik haline gelmektedir. Tablo 2’de görüldüğü gibi, bir organizasyonun başarısında kişisel yetkinlikler ile kurumsal yetkinlikler arasında bütünsel bir ilişki bulunmakta, her iki yetkinlik türü de birbirini tamamlamaktadır.

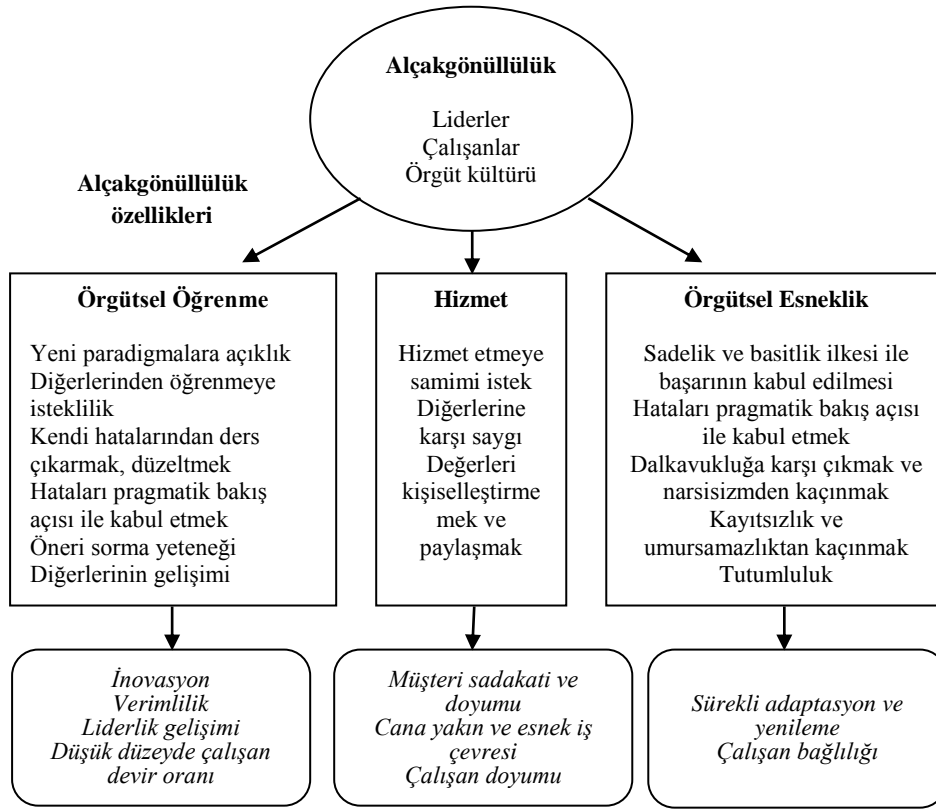
Tablo 2: Örgütsel ve Bireysel Yetkinlikler Arasındaki İlişki

Kişisel Yetkinlikler	Örgütsel Yetkinlikler
<ul style="list-style-type: none"> • Bir bireyin sahip olduğu ve sergilediği üstün yönleri ifade etmektedir. • Bireyin işletme içinde sağlayacağı başarı açısından kritik öneme sahip bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakteristiklerin bir bileşiminden oluşmaktadır. • İşletmedeki her bireyin mesleki özellikleri ve bulunduğu pozisyon doğrultusunda gereken yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. • Bireyin yetkinliklerinin işletmenin vizyonu, misyonu, stratejileri ve değerleri ile uyumlu olması gerekmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bir işletmenin sahip olduğu ve ortaya koyduğu güçlü yönleri ifade etmektedir. • Bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakteristiklerin işletmeye özgü bileşenlerinden oluşmaktadır. • İşletmenin ana faaliyet alanının temelinin oluşturmaktadır. • İşletmenin yeni pazarlara girebilmesini sağlamaktadır. • Rakiplerin kısa dönemde ve aynen taklit etmesi mümkün değildir. • İşletmenin vizyon, misyon, strateji ve değerleri ile uyumlu olmalıdır.

Kaynak: Ryan K. Lahti, “Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 14, No.1, 1999, s. 67.

Tablo 2’ye göre; organizasyonlardaki kişisel yetkinlikler, kurumsal yetkinliğe dönüştürülmediği sürece bir anlam ifade etmemektedir. Bu nedenle günümüzde yöneticilerin temel uğraşı, kendilerine yarar getireceklerine inandıkları ve bireysel açıdan farklı yetkinliklere sahip çalışanları organizasyona çekmek ve/veya dahil etmek, organizasyonda bir araya gelen bu çalışanlardan ortak bir

kültür yaratıp bir harmoni oluşturarak kurumsal yetkinliği sağlamak ve sürdürmektir. Bu durum, temelde kişisel yetkinlik kapsamında değerlendirilen alçakgönüllülük kavramının, yönetsel bir yetkinlik olarak ele alınmasını ve bir kültür olarak benimsenmesini beraberinde getirmektedir. Kişisel ve kurumsal alçakgönüllülüğün kapsamı ve etkisi aşağıda Şekil 2’deki gibi gösterilebilmektedir.



Örgütsel Sonuçlar

Şekil 2: Kişisel ve Örgütsel Alçakgönüllülüğün Etkileri

Kaynak: Dusya Vera ve Antonio Rodriguez-Lopez, “Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, 2004, s. 398.

Bu anlamda Şekil 2, alçakgönüllülük özelliğine sahip bir liderin, organizasyonda örgütsel öğrenme sürecini işler hale getirerek, alçakgönüllülüğün temel ilkelerinin (yeni paradigmalara açıklık, diğerlerinden öğrenmeye isteklilik, kendi hatalarından ders çıkarmak, düzeltmek, hataları pragmatik bakış açısı ile kabul etmek, öneri sormak, diğerlerinin gelişimi için çaba göstermek) tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması yönünde teşvik edici bir nitelik taşıdığını açıklamaktadır. Bu ilkelerin hizmet süreçlerinde varlığının hissedilmesi (değerleri kişiselleştirmemek ve saygı duymak vb.) sonucunda kayıtsızlıktan kaçınmak, esnek davranabilmek, tutumlu olmak ve hataları pragmatik bakış açısı ile kabul etmek mümkün olabilmektedir.

Alçakgönüllü bir organizasyonda kurum kültüründe temel olarak gözlemlenen özellikler “*önem verme, kabullenme, engellememe, farklılıklara açık olma, olumsuz bir tavır sergilememe, toplumsal barışı amaçlama*” (Aslan, 2005’ten akt: Atalay, 2008: 42-43) olarak ifade edilmektedir. Alçakgönüllü organizasyonlarda kurum kültürünün dayandığı ve amaçladığı unsur insandır. Bu nedenle farklı özelliklere sahip çok sayıda çalışanın bulunduğu bir organizasyonda çalışanlara özen göstermek temel hedef olarak belirlenmektedir. Alçakgönüllü organizasyonlarda çalışanların farklı duygu, düşünce ve davranışları olabileceğini kabul etmek, farklılıkları engellemek, baskı altına almamak, hatta bu konuda bir güvence vermek söz konusudur. Bu noktada organizasyonun temel olarak ‘iyi niyet’ ilkesi etrafında hedef belirlediği görülmektedir. Bu anlamda yukarıda Şekil 2’de gösterildiği gibi, alçakgönüllü çalışanların ve liderlerin bulunduğu ve kurum kültürüne alçakgönüllülüğün adapte edildiği alçakgönüllü organizasyonlarda şu olumlu sonuçların elde edilebileceği ifade edilmektedir (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004: 399-406):

- **Yeni paradigmalara açıklık:** Örgütsel konseptte değişim ile ilgili paradigmalara açık olmak ve değişimleri kabul etmek, öğrenmekten korkmamak,

statü ve kontrol duygusu hâkimiyetinin endişesini taşımamak anlamına gelmektedir. Ego merkezli liderler bu özelliklere sahip olmadıkları için çalışanlarla sürekli problemler yaşamakta ve organizasyonun başarıya ulaşmasını da engellemektedirler. Alçakgönüllü liderler, var olan paradigma ve stratejilerin sınırlarını bilirler, karmaşık konulara oldukça gerçekçi bir yaklaşım gösterirler.

• **Diğerlerinden öğrenmeye isteklilik:** Narsistik özelliklere sahip liderler olayları ve dünyayı yalnızca tek şekilde, o da kendi bildikleri ve kendi bakış açılarına göre kavramsallaştırabilirler. Alçakgönüllü liderler/yöneticiler farklı dünya görüşlerine açıktırlar, çoklu bakış açısına sahiptirler.

• **Kendi hatalarından ders çıkarmak, düzeltmek:** Kendi kişisel güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek bunun bilincine varabilen bir lider, organizasyonun da bulunduğu yeri ve buna ilişkin olarak karşılaşabileceği fırsatları ve tehditleri öngörebilir. Aynı zamanda hem kendi hem de diğer çalışanların kişisel gelişimine katkıda bulunacak ve öğrenmeyi etkinleştirecek yöntem, teknik ve uygulamaları teşvik eder.

• **Hataları pragmatik bakış açısı ile kabul etmek:** Organizasyonlarda başarısızlık ile ilgili önemli düzeyde korkular bulunmaktadır. Alçakgönüllü olma erdemliliği öğrenme sürecinin getireceği maliyetleri ve hataların yaratabileceği unsurları kabul etmeyi de beraberinde getirir.

• **Öneri sorma yeteneği:** Yöneticiler nadir olarak kendi astlarından öneri ister ve bu önerileri dikkate alarak uygular. Alçakgönüllü liderler, farklı konularla ilgili farklı kişilerden fikir almayı çok önemsemekte ve diğer kişilerin önerilerine daima açıklık göstermektedirler. Farklı bakış açılarını görerek ve birbirleri ile ilişkilendirerek farklı çözümler ileri sürmek isterler.

• **Diğerlerini geliştirmek:** Narsistik ve kibirli liderler, astları ve diğer tüm çalışanların kendilerine bağlı olmasını isterler, alçakgönüllü liderler ise altında çalışanların sorumluluğu hissetmesini ancak öğrenme süreci ile birlikte kendisini

geçmesini arzu ederler. Alçakgönüllü bir yönetici sadece çalışanların başarılarını kabul etmekle kalmaz, bu başarılarla gurur duyar ve bu çalışanları da onurlandırır.

• **Performans sonuçları:** Alçakgönüllü davranışlar, örgütsel öğrenmeyi teşvik eder, bu da sonuçta kurumsal performansı güçlendirir. Öğrenme süreci yoluyla, alçakgönüllülük inovasyona, deneme ve yanılma, hata yapma-başarma, yeni fikirlerin tartışılıp uygulanması ile risk almaya teşvik edici bir özellik gösterir. Alçakgönüllülük, çalışanların birlikte açık bir biçimde tartışmalarına ve işleri organize etmelerine olanak sağladığı için yüksek düzeyde verimlilik ile sonuçlanır.

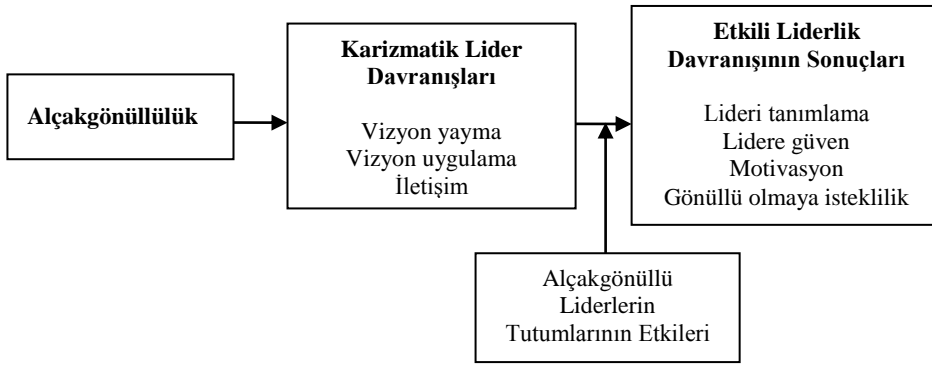
Bir organizasyon, ortak amaçlar için bir araya gelen farklı insanlardan oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, organizasyonlarda farklı çalışan profilleri ile karşılaşmak doğaldır. Alçakgönüllülük, kurum kültürünün dayandırılacağı temel yapı taşı olacak ise, bu süreçte en büyük sorumluluk da liderlere düşmektedir.

5. Organizasyonlarda Alçakgönüllülük Yetkinliğine

Sahip Liderlerin Etkisi

Bir organizasyonda bütün olarak kurum kültürünün devamını sağlayacak tüm öğeleri ve iletişim enstrümanlarını kullanacak olan kişi/kişiler liderler/yöneticilerdir. İşletmenin kurucusu, büyük bir başarıya imza atmış (hayatta veya değil) bir çalışan, diğer bir ifadeyle, organizasyona mal olmuş bir kahraman ya da diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştiren ve çok sevilen bir çalışan ya da herhangi kademedeki bir yönetici, kurum kültürü içerisinde lider olarak kabul edilebilmektedir. “Bir kuruluşun sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgelemekte, ortaya koyup o kültürün gücünü temsil etmektedir” (Akat vd., 1999: 326). Bu açıdan liderler, çalışanları açıkladıkları görüşler doğrultusunda

motive etme ya da belirlenen bireysel ve kurumsal amaçlar doğrultusunda etkileme gücüne sahip kişilerdir. Kurumlarda ortak bir dil ve iklim oluşturmada, çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yeterlik düzeyleri, yani yetkinlikleri büyük bir rol oynamaktadır. (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Buna göre, alçakgönüllülüğün kurumsal bir yetkinlik olarak kabul edilmesinde liderlerin önemi aşağıda Şekil 3'teki süreç ile açıklanabilir.



Şekil 3: Karizmatik Liderlik ve Alçakgönüllü Davranışlar

Kaynak: Rob Nielsen, Jennifer A. Marrone, Holly S. Slay, “A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17/1, 2009, s. 34.

Yukarıda Şekil 3'te, alçakgönüllülüğü referans alan etkili liderlik davranışlarının, alçakgönüllülüğün kurumsal bir yetkinlik olarak organizasyonun geneline yayılmasına ilişkin süreç gösterilmektedir. Bu bağlamda alçakgönüllü liderlerin tutum ve davranışlarının, alçakgönüllü organizasyonlar için temel oluşturduğu ileri sürülebilmektedir.

Alçakgönüllü liderler, diğer kişilerin düşüncelerini önemsedikleri için fikirlerin ve önerilerin paylaşılması için teşvik edici özellikler gösterirler.

Alçakgönüllü liderler sahip oldukları vizyonun öğrenilmesinde ve benimsenmesinde rol model olurlar, tüm çalışanların ve kurumun başarıya ulaşmasını amaçlarlar. Aynı zamanda alçakgönüllü lider, kendisini takip eden kişilerin başarılarını izler ve tanımlar, kendini kavramaları doğrultusunda vizyon geliştirmelerine yardımcı olur. Alçakgönüllü lider çalışanların kendilerini tanıyarak ilgili alanlarda başarılı olmaları yönünde içsel bir motivasyon hissetmelerini sağlamakta, kendi önemlerinin farkına varmalarında bir rehber olmaktadır. Ayrıca alçakgönüllü lider iletişimde hiyerarşik değil, eşit düzeydeki ilişkileri önemsemekte, böylece iletişim süreçlerine işlerlik kazandırmaktadır. Bu liderler birlikte çalışarak vizyonu uygulamayı tercih etmektedir. İki yönlü iletişim ile geribildirim alma ve bu yararı organizasyonun tümüne uygulama başarısını gösterirler (Nielsen vd., 2009: 38).

Liderlerin alçakgönüllü olması demek, çalışanlar tarafından yapılan hataların ve yanlışların görmezden gelinmesi, anlayışla kabullenilmesi ya da üzerlerinin örtülmesi demek değildir. Alçakgönüllülüğün, kendine ait bir çerçevesi olduğunu ve bu çerçevede benimsenen ortak normlar doğrultusundaki davranışların sergilenmesiyle geliştiği söylenebilmektedir. O halde liderlerin bu gerçeği fark edecek olgunluğa da sahip olması gerekmektedir. Collins'e göre, alçakgönüllülük yetkinliğine sahip liderler dört özellikle tanımlanabilmektedir (Collins, 2001: 66-76):

- Alçakgönüllü liderler, etkileyici bir hoşgörü gösterirler ve insanların aşırı ilgisinden asla böbürlenmezler.
- Alçakgönüllü liderler, soğukkanlılıkla ve kesin bir kararlılıkla hareket ederler, motive etmek için standartlara güvenmezler.
- Alçakgönüllü liderler, kurumsal büyüme ve gelişme lehine kişisel hırslardan kaçınırlar.

• Alçakgönüllü liderler, iç gözlemcidir, kendilerini değerlendirme ve hataları kendilerinde aramaya eğilimlidir.

Bununla birlikte, alçakgönüllülük yetkinliğine sahip liderlerin, kişisel egolarından arınmış olduğunu da söylemek mümkündür. Birçok liderlik modeline göre, özellikle geleneksel liderlik anlayışında, her şeyi en çok ve en doğru liderlerin bildiği varsayılmaktadır. Ancak alçakgönüllülük yetisini öne çıkaran yenilikçi liderlik tarzlarında bu durum geçerliliğini kaybetmektedir. “Alçakgönüllü liderler bütün soruların cevaplarını bilmediğini kabul eder ve diğerlerinin bir şeyler açıklamasına izin verir. Bunu yeni bir şeyler öğrenme fırsatı olarak görür ve bunun gibi her fırsatı diğerlerinin kendini değerli hissetmesi için de bir yol olarak görür” (McCarty, <http://www.emergingleader.com/article20.shtml>, Erişim Tarihi: 29.01.2011). Alçakgönüllü liderler, çalışanlarından öğrenen ve öğrendiklerini yine çalışanlarına aktaran, çalışanları değil, hataları sorgulayan liderlerdir.

Vera ve Rodriquez-Lopez 2004 yılında yaptıkları bir çalışmada, alçakgönüllülüğe dayalı liderliği ‘rekabetçi avantaj’ olarak tanımlamışlar ve alçakgönüllülük ekseninde kurumsal hoşgörünün sağlanması için aşağıdaki beş stratejik davranışı önermişlerdir (Vera ve Rodriquez-Lopez, 2004: 393-408):

- Liderlik modellerinde hoşgörülü davranışlarla takipçilere örnek olmak,
- Hoşgörüyü kurum kültürünün ve stratejisinin bir unsuru olarak kesin bir şekilde kapsamak,
- Bireylerin hoşgörüsüne bakan ya da onların hoşgörüsünü geliştirecek pratiklere yer vermek,
- Hoşgörüyü ödüllendiren pratikleri teşvik etmek,
- Kibirli ya da ukala davranışları reddetmek.

Morris ve arkadaşlarının 2005 yılında yaptıkları başka bir çalışmada ise, alçakgönüllü liderliğin ikna ediciliği arttırdığı üzerinde durulmakta ve liderlerdeki

alçakgönüllülüğün diğerlerini desteklemeyi öngördüğü, bir motivasyon aracı olduğu, katılımcı liderliği gerektirdiği ve dolayısıyla da olumlu davranışların gelişmesine yardımcı olduğu vurgulanmaktadır (Morris vd., 2005: 1323-1350). Bu noktada liderlerden çalışanlar arasında da alçakgönüllülüğün içselleşmesi için rol modeli olmaları beklenmektedir.

Yönetim pratiklerinde alçakgönüllü davranışlara yer verilmesinin, alçakgönüllülüğün kurum kültürünün bir parçası ve kurumsal yetkinlik haline gelmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Liderlerin öncülüğünde alçakgönüllülüğe dayalı bir kurum kültürünün yaratılması için çalışanların istek ve beklentilerinin net bir şekilde tanımlanması ve görev tanımlarının içinde mutlaka alçakgönüllülük ilkesine yer verilmesi büyük önem taşımaktadır. Böylece alçakgönüllülüğün kurumsal bir kültür olarak paylaşıldığı ve çalışanların birbirine karşı duyarlı olduğu bir alçakgönüllü organizasyon yaratmak mümkündür.

6. Alçakgönüllülüğü Kurum Kültürüne Adapte Etmiş Alçakgönüllü Organizasyonlara İlişkin Örnekler

Alçakgönüllülüğün bir yetkinlik olarak kurum kültürüne dahil edilmesi ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, çalışanlar arasında işbirliğini kolaylaştırmakta, aynı zamanda çalışanların birbiri ile iletişime geçmeye gönüllü hale gelmesi, takım çalışmasında başarılar elde edilmesini de beraberinde getirmektedir. Çalışanlara eşit mesafede olan ve onlara değer veren bir yönetimin, bireysel performansı arttırdığı gibi kurumsal verimlilik üzerinde de etkili olacağı öngörülmektedir. Bu anlamda alçakgönüllü olmayı kurum kültürüne adapte etmiş olan kurumların yarattığı anlayış, kurum felsefesi ve değerlerinin incelenmesi bu sürecin ne şekilde işlemesi gerektiğine ilişkin yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Alçakgönüllülüğe odaklanan ve alçakgönüllü davranışları kurum kültürünün bir parçası haline getirmek isteyen organizasyonlarda, yapılan hatalar karşısında suçlu/kurban arama alışkanlığının terk edilmesi gerekmektedir. “Bir kurumda kimin suçlu olduğunun hiç ama hiç önemi yoktur. Bir hata yapılmışsa o hatanın bir daha yapılmamasını sağlamak gerekir. Suçluyu cezalandırmak değil. Her hatada bir suçlu aramak sadece çalışanlar arası mesafeyi açmakla kalmaz kimsenin risk ve sorumluluk almayacağı bir şirket ortamı yaratır” (Aksoy, <http://www.kigem.com>, Erişim Tarihi: 03.03.2011). Hataları cezalandırmadan hoşgörüyle düzelten alçakgönüllü yönetim anlayışına ve bu yönetim anlayışını içselleştirmiş hata yapmaktan korkmayan liderlere ve çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü yapılan her hata ileriye yönelik edinilen ciddi bir tecrübedir ve hata yapma oranı yüksek kurumların daha üretken, daha girişimci ve küresel rekabet göz önüne alındığında daha avantajlı oldukları söylenebilmektedir. Alçakgönüllülüğü kurumsal bir yetkinlik haline getirerek üretkenlik, girişimcilik ve rekabetçilik yönünden sınırları zorlayan şirketler arasında yer alan Microsoft, 3M, Apple, Metro Cash & Carry, Bakü Yağ Fabrikası ve Aselsan, bu çalışma kapsamında incelenmeye değer görülmektedir.

3M: Değişimi ve yeniliği olumlayan hoşgörünün ve alçakgönüllülüğün kurumsal bir yetkinlik olarak yönetsel politikalarda yer edindiği şirket örneklerinden biri de 3M'dir. Geniş bir yelpazede ürettiği ürünlerde yenilikçi çizgiyle tanınan 3M firmasında da çalışanlara gösterilen hoşgörü, alçakgönüllü kurum kültürünün bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. “*Post-it asıl bir hata sonucu ortaya çıkmış. Arkasındaki yapışkan aslında yapıştırması gerekirken çok kolayca kalktığı için mucit bir icat daha yapıp not kâğıtları olarak yeni bir ürün dizayn etmiş. Bunu bir türlü kimseye anlatamayınca, önce sekreterlere sonra kendisini dinleyen şirket çalışanlarına dağıtmış. Denettirmiş, beğendirmiş ve ikna etmiş. şimdi bu şirketin kurum kültürü deneme ve yanılma ve sürekli bir şeyler*

yaratmak üzerine” (Özer, <http://www.insankaynaklari.com>, Erişim Tarihi: 04.03.2011). Alçakgönüllü organizasyonlarda hatalara hoşgörü ile yaklaşılması, hataları bireysel üretkenliklere dönüştürmekte ve hataları ders çıkarılması gereken birer deneyim olarak yapıcı bir hale getirmektedir. Buna göre 3M firmasında alçakgönüllülüğün kurum kültürü haline geldiğini söylemek mümkündür. “30 yıl 3M’in genel müdürlüğünü yapan William L. McKnight’ın hoşgörü ve anlayış konusundaki uygulamaları şirket için bir felsefeye dönüşmüş. McKnight, 1940’lı yıllarda ‘çalışanlara yetki verme’ kavramını öngörerek, 3M’in yenilik kültürünün zeminini hazırlamış. McKnight ‘işletmemiz büyüdükçe, sorumluluğu astlara vermek ve tüm çalışanları inisiyatif kullanmaya teşvik etmek giderek önem kazanıyor. Hata yapıldığında yıkıcı ölçüde eleştirel davranan bir yönetim, inisiyatifi öldürür. Eğer büyümeye devam edeceksek, inisiyatif sahibi pek çok insanı bünyemizde barındırmalıyız’ diyor. 3M Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Yosun Sezgin Uluer, 3M’in McKnight İlkeleri doğrultusunda, çalışanların farklı tarzlarını teşvik ettiğini ve ödüllendirdiğini söylüyor...3M’de çalışanlar, yetkinliklerine göre farklı bakış açıları ve problem çözme teknikleri gerektiren projelere katılıyor ve bu projeleri yönetiyorlar. Proje sonucu elde edilen iyileştirmeler ve yaratılan yeni süreçlere göre çalışan anında ödüllendiriliyor. Uluer, ‘anında ödüllendirme uygulaması, inovatif ve yaratıcı katkıları teşvik ediyor. Bu tür proje ve süreçlerde belirgin katkıları olan çalışanların şirketteki kariyer gelişimi de daha belirgin oluyor’ diyor” (y.y., <http://www.bilgicagi.com>, Erişim Tarihi: 26.02.2011). Bu veriler, alçakgönüllülük kültüründen yayılan hoşgörünün kurumsal bir yetkinlik haline getirilmesinin, işletmeler için taşıdığı stratejik öneme dikkat çekmektedir.

Apple: Alçakgönüllülük yetkinliğine sahip organizasyonların, çalışanların hata yapmaktan korkmadan kendilerini ve fikirlerini özgürce ifade ettikleri bir iletişim atmosferi içerisinde kurumsal başarıya ulaştıkları söylenebilmektedir.

“Eğer şirketler şanslarını denedikleri için kimseyi cezalandırmayacakları konusunda güvence verirlerse, sorunun büyük bir kısmı czlmş olur. Apple’da pek çok yeni ve inovatif ürünü piyasaya süren David Levy’ye patronu, önerilerinin yüzde 80’inin başarısızlıkla sonuçlanabileceğini söylemiş. Bu ne kadar büyük bir güvence. Bu sayede Levy pek çok yeni rene imza atabilmiş. Sonuçta Levy’nin patronu da onun yeni bir şeyler denemekten ancak böyle kaçmayacağını biliyordu” (Bayıksel, <http://www.koniks.com>, Erişim Tarihi: 02.03.2011). Alçakgönüllülüğün kişisel, kurumsal ve yönetsel perspektifi çalışanları yeniliğe gönüllü hale getirmekte ve bu durum ise, rekabetçi avantaj üstünlüğü sağlamaktadır.

Metro Cash & Carry: Metro Cash & Carry alışma ilkelerini anlatan kurum kitapında ‘**alçakgönüllülük**’ başlığı altında “bir METRO Cash & Carry alışanı olarak, başka herhangi bir şirketin herhangi bir çalışanından veya herhangi bir nc kişiden iş ile ilgili olarak kişisel çıkar (rneğin hediyeler) talep edemez veya kabul edemezsiniz. Bu yasaklama, hatta siz de çıkar talep etmeme veya kabul etmeme şeklinde aynı kararı almış olsanız bile uygulanır. Verdiğiniz kararları bazı uygun olmayan unsurların etkilediği şeklinde bir izlenim vermekten kaçınmalısınız. Bu yasaklama çıkar talep etme konusunda sınırsız olarak geçerlidir” ifadesi ile çalışanların taleplere karşı tepkisini ortaya koymaktadır. İşgücünün şitliliği ve sürdürülebilir başarı için alçakgönüllü olmak, en önemli değerlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanlara hoşgörü çerçevesinde çalışma olanakları sunulmakta ve bu noktada cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, cinsel eğilim, bedensel engel, din veya inanç gözetmeksizin iş olanakları sunulmaktadır. (http://www.metro-tr.com/servlet/PB/show/1171671_18/uygunluk.pdf, Erişim Tarihi: 14.03.2011). Buna göre, METRO Cash & Carry işletmesinin; şitlilik, fırsat eşitliği, alçakgönüllülük ve hoşgörüyü kendisine ilke edindiği görülebilmektedir.

Microsoft: Ürettikleri yazılımlar ile sürekli yeniliklere imza atan ve dünyanın dört bir yanında faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerden biri olan Microsoft, tüm çalışanlarına karşı hoşgörü ve alçakgönüllülüğü benimseyen işletmelere örnek verilebilir. Microsoft firması, alçakgönüllülük ilkesini benimseyerek çalışanlarına hoşgörülü bir yaklaşımın hissedildiği bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu kurum ikliminin çalışanların kendilerini özgürce ifade etmelerini ve daha cesaretli bir şekilde kararlara katılma, projelerde yer alma, inisiyatif alabilme davranışlarını göstermelerini sağladığı ifade edilmektedir. Bu konuya ilişkin Microsoft Türkiye İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Belgin Ertam, “Microsoft Türkiye’de de bu küresel anlayışa uyumlu olarak çalışanların, kendilerine önem verildiğini hissettikleri, emeklerine saygı duyulan, tutku ile işe sarılabildikleri, kendilerini sürekli geliştirebildikleri huzurlu bir ortam oluşturmaya çalışıyoruz” ifadelerini kullanmaktadır (y.y., <http://www.bilgicagi.com>, Erişim Tarihi: 26.02.2011). Bu gibi çalışmalar ile Microsoft’un hoşgörü ve alçakgönüllülük yetkinliğini kurum kültürüne yerleştirmeyi başararak çalışanlarını yeni fikirler üretme konusunda istekli hale getirdiği ve hata yaptıklarında ceza almaktan korkmayacak şekilde cesaretlendirdiği görülmektedir.

Bakü Yağ Fabrikası: Bakü Yağ Fabrikası (Bakı Yağ Fabriki) kurum felsefesi ve değerlerini ifade eden 19 temel prensip içerisinde yer alan ‘eşitlik’ prensibindeki “*şirketimizin bütün üyeleri dinine, ırkına, milliyetine ve sosyal statüsüne bakmadan eşit haklara sahiptirler. Bölümün her üyesi diğer üyelerin desteğine ve saygısına güven besler. Biz her zaman tecrübelerimizi kendi aramızda paylaşabiliriz. Biz her zaman müşterilerimizin ve işçilerimizin görüşlerini, şikayetlerini dikkate alırız. Ancak her zaman doğruluk, alçakgönüllülük ve elmin verdiği değere sahip olan insanlara öncelik verilir*” ifadesi ile alçakgönüllü olmanın önemini vurgulamaktadır. Benzer olarak,

'karşılıklı saygı' prensibinde de "biz birbirimizin prensip ve dūřüncelerine saygı ile yaklaşırız. Bizim için başkasının gōrūřü, kendi gōrūřümüz kader dikkate layıktır. Biz uzmanlaşma arayışına açığız" ifadesi, alakgōnüllülüđe verilen önemi pekiştirmektedir. (www.bakiyag.az/about/philosophytr.html, Eriřim Tarihi: 07.03.2011).

Aselsan: Farklı teknolojik ürün ve proje tasarlamada lider işletmeler arasında yer alan Aselsan'ın kurumsal vizyon ve felsefesinde alakgōnüllülük ilkesini görmek mümkündür. Aselsan Etik İlkeleri ve Davranış Kuralları Belgesi'nde 'kuruma aidiyet ve kurumsallık ruhunu benimseme ilkesi' gibi ilkelerin yanında 'alakgōnüllülük, saygı, karşılıklı anlayış, bağlılık' gibi etik açıdan önemli ilkelerin de yer aldığı görülmektedir. Davranış kuralları başlığında ise, çalışanlardan ve yöneticilerden 'her davranışıyla şirketin kùltürünü etkilediğinin farkında olarak; nezaket, içtenlik, karşılıklı hořgōrü ile herkesin birbirine saygılı davrandığı, açık bir dūřünce alışverişine olanak tanıyan bir çalışma ortamı oluşturmalarının' beklendiği ifade edilmektedir. (http://www2.aselsan.com.tr/aselsan/content.aspx?mid=109&oid=362, Eriřim Tarihi: 15.04.2011). Aselsan Etik İlkeleri ve Davranış Kuralları Belgesi'nde yer alan bu ilkeler de alakgōnüllülüđün önemine vurgu yapmaktadır.

Örneklerde görüldüğü gibi, özellikle kurumsallaşan işletmelerde kurum kùltürü çerçevesinde son yıllarda büyük oranda kullanılmaya başlanan alakgōnüllülük politikaları, rekabet üstünlüğü sağlamanın etkin bir yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Alakgōnüllülüđe değer veren ve alakgōnüllülüđü kurumsal bir yetkinlik olarak süreçlere dahil eden alakgōnüllü organizasyonların diğerlerinden farklılaşacağını ve olumlu yönde yaşanacak bu farklılaşma ile birlikte rekabet avantajını da kuvvetlendireceğini söylemek mümkündür.

7. Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın genelinde vurgulandığı gibi, kişisel ve kurumsal bir yetkinlik olarak alçakgönüllülüğün yönetsel politikalara dahil edilmesi, küresel rekabetle karşı karşıya kalan işletmelerin geleceği açısından stratejik öneme sahiptir. Alçakgönüllülüğü geliştirmek ise, her zaman ve her organizasyonda genel geçerliliği olan bazı kurallara uymakla mümkündür. Aşağıdaki önerilerin, alçakgönüllülüğün kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi ile hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından kurumsal bir yetkinlik olarak sürdürülebilmesinin ve böylece alçakgönüllü organizasyonların ortaya çıkmasının kolaylaşacağı düşünülmektedir. Alçakgönüllü organizasyon yapısına ulaşmak için;

- Alçakgönüllülüğün kurum kültürünün bir parçası olarak yapılandırılması ve bu anlamda kurumun vizyon, misyon, felsefe ve ilkelerinde yer almasının sağlanması,
- Hoşgörünün ve alçakgönüllülüğün öneminin anlaşılması için hizmet içi eğitimler verilmesi ve bu eğitimlerin oryantasyon amaçlı olarak da kullanılması,
- Organizasyondaki tüm çalışanlara duygu ve düşüncelerini yargılanmadan ya da eleştirilmeden özgürce açıklayabilme hakkı tanınması,
- Kişisel temel hak ve özgürlüklere saygı gösterilmesi,
- Yöneticilerin çalışanları ve çalışanların birbirlerini önyargısız ve empatik bir şekilde dinlemelerinin sağlanması,
- Çalışanların kendi görüş ve düşüncelerini herhangi bir kişiyi hedef göstermeden objektif olarak aktarması,
- Alçakgönüllülük yetkinliği ile diğer çalışanlara örnek olan çalışanların ödüllendirilerek tüm çalışanların motive edilmesi ve alçakgönüllü davranmaya gönüllü hale getirilmesi,

- ‘Alçakgönüllü organizasyon’ temalı özel gün ve gecelere yöneticilerin ve çalışanların aileleri ile birlikte katılması ve çalışanların hem yöneticilerle hem de tüm çalışanlarla bütünleştirilip kurumsal aidiyet duygularının pekiştirilmesi,

- Alçakgönüllülüğün ve esaslarının kurum kültürü ve kimliğinin bir yansıması olarak görev tanımlarına açık ve net bir şekilde dahil edilmesi,

- Performans değerlendirme testlerinde çalışanların alçakgönüllü davranış düzeylerinin de ölçülmesi ve eksik ya da geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi,

- Çalışanlara eşit mesafede olunması, adaletten uzaklaşılması ve torpil, iltimas gibi bir ya da bir grup çalışanın kayırılmasına yönelik etik dışı uygulamalara asla izin verilmemesi,

- Çalışanlara, üstlerine korkmadan ya da çekinmeden soru sorup önerilerini yüksek sesle dile getirecekleri alçakgönüllü bir çalışma atmosferi sunulması için, kurum içi iletişim kanallarının etkili hale getirilmesi ve çalışanları zor durumda bırakacak bilgi eksikliğinin ya da informal (resmi olmayan) iletişimin önüne geçilmesi,

- Alçakgönüllü organizasyon kültürüne uygun olmayan davranışların kesinlikle görmezden gelinmemesi, istenmeyen davranışların altında yatan tutumların, duygu ve düşüncelerin yakından incelenmesi ve tekrarlanmasının önlenmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Akat, İ. Budak, G. ve Budak, G. (1999) *İşletme Yönetimi*, İzmir: Beta Yayınları.
- Aksoy, T. (t.y.) “Her Başarının Arkasında Yenilgiler Vardır”,
<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=5749>, Erişim Tarihi: 03.03.2011.
- Aslan, Ö. (2001) “Hoşgörü ve Tolerans Kavramlarına Etimolojik Açından Analitik Bir Yaklaşım”, *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 1-26.
- Atalay, Y. Ö. (2008) *Felsefi Açından Tolerans ve Hoşgörü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bayıksel, Ş. Ö. (2008) “Çok Hata Yapmadan İnovasyon Olmaz”,
http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=6461, Yayım Tarihi: 16.04.2008, Erişim Tarihi: 02.03.2011.
- Bekins, M. (2009) “Lessons from the Asian C-Suite: Building Global Talent and a Culture for Success”,
http://www.kornferryinstitute.com/ebook/1291/Lessons_from_the_Asian_C_Suite, Yayım Tarihi: 2009, Erişim Tarihi: 14.03.2012, ss. 1-7.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003) “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz, Cilt: 1, Sayı: 2, 13-20.
- Boyatzis, R. E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: NY Wiley Interscience.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (1999) “An Alternative Approach and New Guidelines for Practice”, *Organizational Dynamics*, Vol: 28, No: 2, 37-52.

- Bycroft, T. (2011) "Perceptions of Research Experts Regarding Competencies Needed to Practice Safe Research with Human Subjects", https://library.villanova.edu/Find/Summon/Record?id=FETCH-proquest_dll_23977216911, Yayım Tarihi: 01.10.2011, Erişim Tarihi: 28.02.2012.
- Bycroft, T. (2011). "Perceptions of Research Experts Regarding Competencies Needed to Practice Safe Research with Human Subjects", *Doctorate Thesis*, Oklahoma State University, USA.
- Cevizci, A. (2002) *Felsefe Terimleri Sözlüğü*, İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Collins, J. (2001) "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", *Harvard Business Review*, January, 66-76.
- Cook, M. ve Farquharson, C. (1998) *Business Economics: Strategy and Applications*, London: Pitman Publishing.
- Daud, R. ve diğerkleri (2010) "Identification of Competencies for Malaysian Occupational Safety and Health Professionals" *Industrial Health*, 48, 824-834.
- Dubois, D.D. (1993) *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*, Amherst, MA: HRD Press Inc.
- Elliott, J. Charles. (2010) "Humility: Development and analysis of a scale", (PhD diss.), University of Tennessee, http://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/795, Erişim Tarihi: 30.05.2010
- Exline, J. J. ve Gayer, A. L. (2004) "Perceptions of humility: a preliminar study", *Self and Identity*, Vol. 3, 95-114.
- Hançerlioğlu, O. (1999) *Felsefe Sözlüğü*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Konkola, K. (2005) "Have We Lost Humility?", *Humanitas*, Vol. XVIII, No.1- 2.
- Lahti, R.K. (1999) "Identifying and Integrating Individual Level and

- Organizational Level Core Competencies”, *Journal of Business and Psychology*, Vol: 14, No: 1, 59-75.
- Lawrance, P. G., (2006) “Neohumility/Humility and Business Leadership: Do they belong together?”, *Journal of Business and Leadership*, Vol.2, No.1., 116-126.
- McCarty, L. (2007) “The Humble Leader”,
<http://www.emergingleader.com/article20.shtml>, Yayım Tarihi: 13.04.2007, Erişim Tarihi: 29.01.2011.
- Morris, J. Andrew ve diğerleri (2005) “Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility”, *Human Relations*, 58 (10), 1323-1350.
- Nielsen, Rob ve diğerleri (2009) “A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership”, *Journal of Leadership&Organizational Studies*, 17/1, 33-43.
- Ogreaan, Claudia ve diğerleri (2009) “Competency- Based Management and Global Competencies, Challenges for Firm Strategic Managements”, *International Review of Business Research Papers*, Vol.5, No. 4, 114-122.
- Özer, Y. (2002) “Limonata Yapmayı Bilir misiniz?”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=158>, Yayım Tarihi: 29.03.2002, Erişim Tarihi: 04.03.2011.
- Richards, N. (1998) “Is Humility A Virtue?”, *American Philosophical Quartely*, Vol. 25, No: 3, 253-254.
- Sandage, S. J. ve Watson, Wiens T. R. (2001) “Contextualizing Models of Humility and Forgiveness: A reply to gassin”, Vol.29, *Journal of Psychology and Theology*, 201-211.

- Scheid, K. (2007) "Humility: What is it, and how do employees perceive it?", <http://www.bcwinstitute.com/Learningcenter/Press/Humble%20Leadership.pdf>, Erişim Tarihi: 05.03.2011.
- Shippmann, J. S. ve diğerleri (2000) "The Practice Of Competency Modeling", *Personnel Psychology*, Sayı: 3, Cilt: 53, 703-740.
- Tangney, J. P. (2000) "Humility: Theoretical perspectives,emprical findings and directions for future research", *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 70-82.
- Ünsar, S. (2009) "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 43-56.
- Vera, D. ve Rodriquez-Lopez, A. (2004) "Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol: 33, No: 4, 393-408.
- Worthington, Exline, J ve diğerleri (2003) "Forgiveness and justice: A research agenda for social and personality psychology". *Personality and Social Psychology Review*, 7, 337-348.
- ,--- (2009) "Şirketler İçin Hoşgörü Bir Teşvik Aracı", *Bilgi Çağı Dergisi*, Sayı: 57, http://www.bilgicagi.com/Yazilar/2029-sirketler_icin_hosgoru_bir_tesvik_araci.aspx, Yayım Tarihi: 01.05.2009, Erişim Tarihi: 26.02.2011.
- http://www.metro-tr.com/servlet/PB/show/1171671_18/uygunluk.pdf, Erişim Tarihi: 14.03.2011.
- www.bakiyag.az/about/philosophytr.html, Erişim Tarihi: 07.03.2011.
- <http://www2.aselsan.com.tr/aselsan/content.aspx?mid=109&oid=362>, Erişim Tarihi: 15.04.2011.