

## Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve Mütevazı Liderliğin Seslilik Davranışına Etkisi: Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü (Turkish Adaptation of the Humble Leadership Scale and the Effect of Humble Leadership on Voice Behavior: The Moderator Role of Generation Differences)

Gökhan KERSE<sup>a</sup> Daimi KOÇAK<sup>b</sup> Şefik ÖZDEMİR<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Karaman, Türkiye. [gokhankerse@hotmail.com](mailto:gokhankerse@hotmail.com)

<sup>b</sup> Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu, Erzincan, Türkiye. [dkocak@erzincan.edu.tr](mailto:dkocak@erzincan.edu.tr)

<sup>c</sup> Aksaray Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Aksaray, Türkiye. [sefikozdemir@aksaray.edu.tr](mailto:sefikozdemir@aksaray.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Mütevazı liderlik Ölçek uyarlama Seslilik davranışı Kuşaklar  Gönderilme Tarihi 30 Nisan 2020 Revizyon Tarihi 7 Haziran 2020 Kabul Tarihi 15 Haziran 2020	<b>Amaç</b> – Bu araştırmanın amacı Owens ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen mütevazı liderlik ölçeğini Türkçe'ye uyarlamaktır. Bunun yanı sıra çalışmada mütevazı liderliğin seslilik davranışı üzerindeki etkisi ve bu etkinin kuşak farklılığına göre değişip değişmediği incelenmiştir. <b>Yöntem</b> – Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve iki farklı örneklemden anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Akademisyenlerden oluşan birinci örneklem (n = 166) ölçeğin uyarlaması için, kamu çalışanlarından oluşan ikinci örneklem (n = 196) ise araştırma hipotezlerinin testi için kullanılmıştır. Birinci örneklemden elde edilen verilerin yapısal geçerliliğini tespit etmek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizi ve bağımsız t testi yapılmıştır. İkinci örneklemden elde edilen verilerin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. <b>Bulgular</b> – Yapılan analizlerde mütevazı liderlik ölçeğinin tek faktörlü orijinal yapısının desteklendiği görülmüştür. Bununla birlikte mütevazı liderlik algısının seslilik davranışını pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin X kuşağı çalışanlarda Y kuşağı çalışanlara göre daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. <b>Tartışma</b> – Araştırmada elde edilen tüm bulgular mütevazı liderlik ölçeğinin Türkiye'deki araştırmalarda kullanılabileceğini göstermiştir. Buna ek olarak örgütlerde mütevazı liderlik tarzının önemli olduğu, zira bu liderlik tarzının sergilenmesiyle seslilik davranışının arttığı ve bu durumun her iki kuşak için geçerli olmakla birlikte, X kuşağında daha belirgin olduğu görülmüştür.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Humble leadership Scale adaptation Voice behavior Generations  Received 30 April 2020 Revised 7 June 2020 Accepted 15 June 2020	<b>Purpose</b> – The purpose of this study is to adapt the humble leadership scale developed by Owens et al. (2013) to Turkish. Besides, in the study, the effect of humble leadership on voice behavior and whether this effect varies according to generational difference was examined. <b>Design/methodology/approach</b> – Quantitative research method was used in the study and data were collected using questionnaire technique from two different samples. The first sample included academicians (n = 166) was used for the adaptation of the scale, and the second sample included civil servants (n = 196) was used to test the research hypotheses. Exploratory and confirmatory factor analyzes, reliability analysis and independent t test were performed to determine the structural validity of the data obtained from the first sample. Regression analysis was performed to test the data obtained from the second sample. <b>Findings</b> – In the analyses, it was seen that the humble leadership scale has a single factor structure. However, it was determined that the humble leadership perception positively affects the voice behavior and this effect was observed to be stronger in the X generation employees than in the Y generation employees. <b>Discussion</b> – The findings of the study showed that humble leadership scale can be used in Turkish studies. The study showed that humble leadership style is important in organizations because the voice behavior increases with the demonstration of this leadership style. In addition, humble leadership strengthened the voice behavior of both generations of employees, however, generation X, which perceived humble leadership behavior, showed more voice behavior than generation Y.
<b>Article Classification:</b> Research Article	

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Kerse, G., Koçak, D., Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve Mütevazı Liderliğin Seslilik Davranışına Etkisi: Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1769-1787.

## 1. GİRİŞ

Yaklaşık 4,5 milyar yıl yaşında olan dünyamızda bugüne kadar yaşanan savaşlarda, kurulan devletlerde, yaşanan toplumsal ve ekonomik olaylarda öne çıkan ana unsurlardan biri liderlerdir. Tarih boyunca toplumları içinde buldukları zor durumlardan çıkarmada liderlerin büyük bir etkisi olmuştur. Dolayısıyla liderlik kavramının insanoğlunun var oluşundan günümüze kadar uzun bir ömrünün olduğu açıktır. Bu ömür iş dünyası için de geçerlidir. Özellikle sanayi devrimi ile birlikte işletmelerin daha profesyonel bir şekilde yönetilme ihtiyacının ortaya çıkması, liderliği daha fazla ön plana çıkarmış ve birçok örgütün zorluklardan başarı ile çıkma hikâyesinde liderlerin kilit role sahip oldukları görülmeye başlamıştır.

Liderlerin başarılarının arkasındaki sebepler yıllardır araştırılmış ve bu konuda farklı birçok görüş ortaya atılmıştır. Başlangıçta sahip olunan özelliklerle açıklanan (özellikler teorisi) bu başarı, sonraki dönemlerde sergilenen davranışlara (davranışsal liderlik teorisi) ve daha sonrasında ise koşullara uygun olarak hareket etmesine (durumsal liderlik teorisi) dayandırılmıştır. Son yıllarda ise söz konusu başarı -bilginin daha yoğun kullanılması gerçeği de dikkate alınarak- yeni liderlik yaklaşımlarıyla açıklanmaya çalışılmaktadır. Yeni liderlik yaklaşımlarında liderlerin sadece kendilerini ön plana çıkaran kahramanca eylemlerinden ziyade, işbirlikçi liderlik uygulamalarına önem verilmektedir (Fletcher, 2004). Diğer bir ifadeyle bu dönemde liderliğe bakış, liderlerin daha az otorite kullanan, daha dinamik, içinde bulunduğu tüm süreçleri dönüştürmeyi amaçlayan, izleyicilerini geliştiren ve onlara karşı olumlu davranışlar sergileyen, bencillikten uzak ve daha çok ilişki kuran kişiler olduğu yönünde dönüşüme uğramıştır (Pearce ve Conger, 2003; Baykal, 2017). Bu durumun bir sonucu olarak da dönüştürücü liderlik (Burns, 1978), etkileşimci liderlik (Bass, 1985), hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977a) gibi birçok yeni yaklaşım ortaya atılmıştır. Bu kapsamda geliştirilmiş olan yeni bir liderlik yaklaşımı da mütevazı liderliktir.

Owens ve Hekman (2012) tarafından ortaya atılan mütevazı liderlik, bir liderin kendisini ve astlarını nesnel olarak değerlendirdiği ve astların güçlü yönlerini ve katkılarını takdir ettiği bir liderlik şekli olarak tanımlanabilir. Mütevazı liderler davranışlarında ölçülü olmayı esas alırlar. Söz konusu bu ölçüde; tepeden bakma, kibirlenme, sahip olduğu özellikleri abartma, hor görme, aşağılama, küçük görme, böbürlenme, kendisini övme gibi davranışların yeri yoktur. Onların statü, makam, bilgi ve birikimleri arttıkça izleyicilerine karşı davranışlarının kalitesi artar. Özellikle günümüzde insanların önemli bir kısmının, daha iyi bir ev, daha iyi bir araba, daha fazla para kazanma gibi kendilerini daha gösterişli ve şatafatlı gösterecek faaliyetlere yönelerek, tevazudan uzaklaşmaları mütevazı liderliği daha da önemli kılmaktadır.

Mütevazı liderlik kavramının ele alındığı bu araştırma ile üç noktada literatüre katkı sunulması beklenmektedir. Bu katkılardan ilki Türkçe uyarlaması bulunmayan Mütevazı Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasının yapılması; dolayısıyla ölçeğin Türkiye'deki araştırmalarda kullanılabilir olup olmadığının belirlenmesidir. Literatür incelendiğinde mütevazı liderliğe ilişkin sadece Owens ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen tek bir ölçek bulunmakta ve bu ölçekle yapılan çalışmalar (Chen vd. 2019; Ding vd., 2020) genellikle Çin örnekleminin bulgularını yansıtmaktadır. Türkiye'de ise gerek kavramsal gerekse ampirik çalışmaya rastlanmamakta, dolayısıyla İslam dini de dahil olmak üzere tüm büyük dünya dinlerinde temel bir prensip olan (Owens ve Hekman, 2012) bu kavrama ait bir ölçek uyarlama çalışması bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırma Türkiye'de yapılan çalışmalarda ele alınabilecek bir kavramı (mütevazı liderlik) ve kullanılabilir bir ölçeği (mütevazı liderlik ölçeği) ilgili alana kazandıran ilk çalışma niteliği taşımaktadır. Araştırmanın ikinci katkısı, örgütsel yaşamın devamı için oldukça önem arz eden seslilik davranışını ele alması ve mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisini incelemesidir. Üçüncüsü ise mütevazı liderlik ve çalışan sesliliği ilişkisini inceleyen önceki araştırmaların (Liu, 2016; Lin vd., 2017) göz ardı ettiği kuşak farklılıklarını ele almasıdır. Literatür incelendiğinde Y kuşağına nazaran X kuşağının örgütsel konularda daha sessiz oldukları (Gündüz ve Pekçetaş, 2018) göze çarpmaktadır. Bu durum "Acaba, mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisi de kuşaklar arasında farklılık gösterebilir mi?" sorusunu akla getirmekte ve bu soru ilk defa bu çalışmada cevap bulmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 2.1. Mütevazılık Kavramı

Mütevazı liderlik kavramının açıklamasına geçmeden önce mütevazılık kavramının ne olduğuna/ne olmadığına değinmekte fayda vardır. Gizil bir erdem olarak ele alınan mütevazılık kavramı, geçmişte bireyin kendi değerini düşürmesi ve düşük düzeyde benlik saygısına sahip olması olarak günümüzden oldukça uzak yanlış bir anlamda kullanılmıştır. Kişisel bir zayıflığı içeren bu yanlış anlam (Bright vd. 2006; Zhou ve Wu, 2018) kavramın “utangaçlık, hırs eksikliği, pasiflik ya da güven eksikliği” ile ilişkilendirilmesine yol açmış (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004: 393), dolayısıyla bireylerdeki olumsuz bir özelliği temsil etmiştir. Daha sonraki dönemlerde kavram, sahip olunan olumlu bir güç olarak görülmüş ve örgütsel psikolojide bu yönüyle ele alınmaya başlanmıştır. Hatta bazı araştırmacılar (örneğin Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004) mütevazılığın örgüt üyelerinin hem kendilerine ve örgütlerine hem de çevreye gerçekçi bir bakış açısı kazandırdığını ve nihayetinde de örgüt için stratejik değer sunduğunu öne sürmüştür.

Mütevazılık, örgütsel yaşamda ahlaki eylemlerin temeli olarak görülmüş (Owens ve Hekman, 2012) ve bireysel kimliklerin, güçlü yanların ve sınırlamaların (yetersizliklerin) farkında olunması sayesinde kendi kendini anlama durumunu gösteren bir özellik olarak tanımlanmıştır (Nielsen vd. 2010). Dolayısıyla geçmişte kullanılan yanlış anlamının aksine mütevazılık başkalarının değerini olduğundan fazla, kendi değerini ise olduğundan düşük gösterme durumu değil, bireyin kibirden uzak bir şekilde güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, güçlü yönleri kibirlenmeden zayıf yönleri ise utanmadan geliştirme durumudur.

Mütevazılık öz benliğin (kendiliğin) ötesinde bilginin ve rehberliğin tanınmasını ve takdir edilmesini gerektirdiği için Yahudilik, Hristiyanlık, Budizm, Hinduizm ve İslam da dahil olmak üzere tüm büyük dünya dinlerinde temel bir prensip (Owens ve Hekman, 2012) ve önemli bir erdemdir. Yahudilikte Tanrı'nın huzurunda kulluğun farkındalığı ve sorumluluk duygusuyla hareket etmek olarak tanımlanan bu kavram, ahlaki yaşamın olmazsa olmazıdır; zira diğer tüm erdemleri anlamlı kılan bir erdemdir (Nelson, 1985). Hristiyanlıkta gurur, kibir ve kendini beğenmişlik olarak tanımlanan erdemsizliğin karşıtı olan erdem, mütevazılığın kendisidir; ve mütevazılık ruhsal bir bozukluk olan kibirle savaşan diğer bütün erdemlerin temelidir (Garcia, 2006). İslam'da da kavramla ilgili benzer şeyleri söylemek mümkündür. Mütevazılık İslam dininde merkezi bir erdem olan tevazu kavramıyla karşılık bulmakta; Müslümanlığın gurur, kibir, kendini beğenme ve kendi gücüne güvenmeyi bırakarak tevazu sahibi bir kul olmayı gerektirdiği ifade edilmektedir. Kur'an-ı Kerim'de de Allah'ın kullarının en belirgin sıfatlarından biri olarak öne çıkan tevazünün/mütevazılığın (Temiz, 2019) önemi Furkan suresinde “Rahmân'ın (has) kulları onlardır ki, yeryüzünde tevazu ile yürürler” (Furkan, 25/63) ayetiyle dile getirilmiştir.

### 2.2. Mütevazı Liderlik Kavramı

Mütevazı liderlik kavramını yazına kazandıran ve yaygınca kullanılmasını sağlayan Owens ve Hekman'a (2012) göre liderin mütevazı olması onun çalışanların fikirlerine karşı doğrudan tutumunu yansıtmaktadır. Zira mütevazı olan bir lider çalışanların önerilerini ve geri bildirimlerini kabullenir ve onların güçlü yanlarını takdir eder. Bunun yanında bu özelliğe sahip bir lider kendisini nesnel olarak değerlendirir ve ne olduğunun/ne olmadığını bilincinde hareket eder.

Mütevazı liderlik, bir liderin hem kendisini hem de astlarını çok yönlü ve nesnel bir perspektifle değerlendirmesi, astların güçlü yönlerini ve katkılarını takdir etmesi (Owens vd. 2013; Yuan vd. 2018) ve onlardan geri bildirimler alması durumudur (Owens vd. 2013; Yuan vd. 2018; Zhu vd. 2019). Bu tanım incelendiğinde mütevazı liderlikte 3 temel davranışın sergilendiği söylenebilir. Bunlar (Owens ve Hekman, 2012; Owens vd. 2013; Walters ve Diab, 2016; Jiang vd. 2019): (a) kısıtları ve hataları kabul etmek (b) çalışanların güçlü yönlerini ve katkılarını kabul ve takdir etmek ve (c) öğretilebilirliktir.

Mütevazı liderin “kısıtları ve hataları kabul etme” davranışı kendini nesnel olarak değerlendirmesini ve nihayetinde de doğru bir şekilde anlamasını ifade etmektedir (Owens ve Hekman, 2012; Walters ve Diab, 2016). Mütevazı liderler belirli bir konuda veya kararda yaptıkları hataları, deneyim ve bilgi eksikliklerini kabul ederler. Onlar kararları sonucunda ortaya çıkan başarısızlıkların sorumluluğunu kabullenme cesaretini gösterirler.

Mütevazı liderlerin “çalışanların güçlü yönleri ve katkıları kabul ve takdir etme” davranışı, onların belirli bir konuda veya faaliyette çalışanların katkılarının farkında olmasını, bu katkıları nedeniyle onlara minnettarlığını göstermesini ve onları takdir etmesini ifade eder (Owens ve Hekman, 2012; Walters ve Diab, 2016). Mütevazı liderler çalışanların güçlü yönlerini kabullenen ve belirli bir başarıda kişisel olarak değil de ekip olarak bu başarının sağlandığını dile getiren liderlerdir. Dolayısıyla mütevazı olan bir lider her bir çalışanın örgüte ve örgütün başarısına yaptığı katkının farkındadır.

Mütevazı liderlikteki son davranış olan “öğretebilirlik” liderlerin öğrenmeye karşı açık olduğunu, dolayısıyla da yeni fikirlerin ve geri bildirimlerin kendisine verilmesi gerektiğini ifade eder (Owens ve Hekman, 2012; Jiang vd. 2019). Mütevazı olan bir lider, belirli bir konuda çalışanlarının düşüncelerine ve fikirlerine önem verir. Astlardan öğrenmekten küçük düşeceğini düşünmeden ve çekinmeden yetersiz olduğu konularda bilgi ve görüş alır.

Mütevazı liderlik örgüt içinde yürürlüğe konulabilecek bir dizi davranış kalıbından ziyade doğuştan gelen bir erdem ve istikrarlı kişilik özelliğidir (Owens ve Hekman, 2012). Bu liderlik dinlemeyi, başkalarını gözlemlemeyi ve yaparak öğrenmeyi içeren aşağıdan yukarıya liderlik yaklaşımıdır (Zhou ve Wu, 2018). Bu yaklaşımda liderler kişisel kazançlara aşırı odaklanmayan, kendilerini çalışanları ile katı bir hiyerarşik ilişki içinde görmeyen ve gücünü bencil bir şekilde kullanmayan liderlerdir. Onlar çalışanlara karşı daha adil ve destekleyici bir davranış sergilerler (Yuan vd. 2018). Ayrıca mütevazı liderler ortaya çıkan sorunları ve hataları fırsat olarak görürler; zira ortaya çıkan bu durumdan gelişimi sağlamanın ve krizle başa çıkmanın mümkün olabileceğini bilir. Bu liderler çalışanların öğrenmesini güçlendirerek ve gelişmesini meşrulaştırarak destekleyici bir liderlik şekli de sergilemiş olur (Zhu vd. 2019).

Yukarıdaki açıklamalar da referans alınarak mütevazı liderlik, liderin kibirden ve övünmeden kaçınarak güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, güçlü yönlerini büyüklemeden zayıf yönlerini ise çekinmeden geliştirme çabası göstermesi olarak tanımlanabilir. Bu liderlik davranışını sergileyen bireylerin söylemleri kimseyi incitmez. Davranışlarını içten ve samimi olarak sergileyen bu liderler tevazu sahibidir. Tevazu ise bulaşıcıdır; yani bu tevazu çalışanların da aynı samimiyeti ve içtenliği sergilemesini, kibirden ve böbürlenmeden uzak durmasını sağlar. Mütevazı liderler öğrendikçe eksikliğinin, yükseldikçe bunu sadece sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmadığını düşünerek alçılması gerektiğinin farkındadırlar. Dolayısıyla mütevazı liderler kendilerini muhataplarının üstünde konumlandırmazlar ve izleyicilerini kendilerine katkı sağlayabilecek potansiyel kişiler olarak görürler.

Mütevazı liderliğin başkalarını gözlemlemeyi ve yaparak öğrenmeyi içermesi (Zhou ve Wu, 2018) ve çalışanların kişisel gelişimine ve öğrenmesine önem vermesi (Zhu vd. 2019) gibi özellikleri içermesi bu liderlik şeklinin hizmetkar ve destekleyici liderliklerle benzer olduğu durumunu ortaya çıkarabilir. Her ne kadar benzer yönleri olsa da mütevazı liderlik bu liderlik şekillerinden farklıdır. Hizmetkar liderlik, liderin hizmet etmeyi ön planda tutması (Greenleaf, 1997b), çalışanların iyiliğini ve kişisel çıkarlarını kendi çıkarlarından daha fazla önemsemesi ve davranışlarında mütevazı, fedakar ve sevgi sahibi olmasıdır (Patterson, 2003). Hizmetkar liderler kendilerini önce hizmetçi, sonra lider olarak ifade etmektedir. Onlar astların gelişimini liderlerin ya da örgütlerinin hedeflerine ulaşmak için bir araç değil, bir amaç olarak görmektedir (Ehrhart, 2004). Her ne kadar mütevazılığın hizmetkar liderliğin önemli bir özelliği olduğu öne sürülse de (van Dierendonck ve Nuijten 2011), mütevazı liderliğin çift yönlü olması -yani belirli bir konuda ast-üst yönlendirmesinin karşılıklı olması- hizmetkar liderlikte ise bu durumun tek yönü içermesi -yani başkaları tarafından bir yönlendirmenin bulunması- aralarındaki farkı göstermektedir. Bunun yanında mütevazı liderler kendilerini motive etmeyi ve geliştirmeyi öğrenirken, hizmetkârlar böyle davranışlara yönelmezler (Jiang vd. 2019).

Destekleyici liderlik, liderlerin karar verirken takipçilerinin ihtiyaç ve tercihleriyle ilgilenmeleri ve onları dikkate almaları durumudur. Onlar kariyer gelişimlerini sağlama sürecinde çalışanlarını gözlemler, onlara tavsiyeler verir ve becerilerini geliştirmeleri konusunda gerekli eğitimler almalarını sağlar (Rafferty ve Griffen, 2006). Mütevazı liderlikteki astların gelişmesine ve başarıya ulaşmasına yardımcı olma davranışı (Liden vd., 2008) destekleyici liderlik ile ortak noktasını gösterse de bu liderlik tarzlarının astları geliştirmede kullandıkları yöntemler farklıdır. Mütevazı liderler geliştirme sürecini astları takdir ve teşvik ederek ve onlarla iki yönlü iletişim kurarak gerçekleştirirken, destekleyici liderler eğitim yoluyla yaparlar (Jiang vd. 2019).

Liderlerin mütevazı olması ve bunun çalışanlar tarafından algılanması işe ve örgüte yönelik birçok olumlu tutum ve davranışı beraberinde getirmektedir. Mütevazı liderlik çalışanların gelişimi için çıktıkları yolculuklarını meşru hale getirir (Owens ve Hekman, 2012) ve liderin etkililiğine ilişkin algı güçlenir (Owens vd. 2015). Mütevazı liderliğin algılanmasıyla işe ilişkin beceriklilik (Ding vd. 2020) ve bağlılık düzeyi artar (Walters ve Diab, 2016; Yang vd. 2019), psikolojik güvenlik yoluyla yaratıcılık (Wang vd. 2018), psikolojik güçlendirme yoluyla ise proaktif çalışan davranışları yaygınlaşır (Chen vd. 2019). Mütevazı liderlik davranışları algılanan örgütsel destek algısını ve yaratıcılık sürecindeki çalışan bağlılığını güçlendirir (Yuan vd. 2018) ve algılanan içsellik statüsü aracılığıyla çalışan esnekliğini artırır (Zhu vd. 2019). Ayrıca mütevazı liderlik algısı yenilikçi davranışları (Zhou ve Wu, 2018; Yang vd. 2019) ve vatandaşlık davranışlarını yaygınlaştırır (Ding vd. 2020) ve takım psikolojik sermayesi yoluyla takım performansını artırır (Rego vd. 2017).

### 2.3. Mütevazı Liderlik ve Sessizlik Davranışı İlişkisi

Örgütlerde, yöneticilerin her zaman örgüt içerisindeki bütün her şeyden haberdar olmaları ve yürütülen faaliyetleri en iyi şekilde yapmaya yetebilecek bilgi ve becerilere sahip olmaları mümkün olmayabilir. Çalışanlar örgüt içerisinde yöneticilerin görmelerinin mümkün olmadığı olaylara tanıklık edebilirler ve işi bizzat yerine getirdikleri için işlerin daha iyi yapılmasına katkıda bulunabilirler. Çalışanların örgüt içerisinde diğer çalışanlarla ve müşterilerle yaşadıkları problemleri, kendilerini rahatsız eden olayları ve yürütülen faaliyetlerle ilgili fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri literatürde sessizlik davranışı (çalışan sessizliği) olarak tanımlanmıştır (Morrison, 2014). Sessizlik ile ilgili örgütsel çalışmalar, işyerinde memnuniyetsizlikle karşı karşıya olan çalışanlar için sesin işten ayrılmaya bir alternatif olabileceğini öne süren Hirschman (1970) ile başlamaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008; Nechanska vd., 2020). Alan yazında sessizliğe ilişkin çok sayıda tanım yer almaktadır. Van Dyne, Ang, ve Botero (2003) sessizliği, çalışanların işle ilgili konularda örgüte olumlu katkıda bulunacak görüş, endişe veya fikirlerini açıkça ifade etmeleri olarak tanımlamışlardır. Kerse ve Karabey (2018)'e göre sessizlik, işgörenin görev tanımının dışına çıkarak, örgütsel faaliyetleri iyileştirmek ve karşılaştığı problemlere çözümler üretmek için önerilerini, fikirlerini ve düşüncelerini dile getirmesidir. Van Dyne ve LePine (1998) sessizliği, yalnızca eleştirme olarak değil ayrıca gelişime yönelik yapıcı düşüncelerin ifade edilmesini vurgulayan teşvik edici bir davranış olarak tanımlamışlardır. Daha geniş bir perspektifle sessizlik, sadece önerilen veya ihtiyaç duyulan iyileştirmelerin dile getirilmesi değil, aynı zamanda işle ilgili sorunlara yönelik alternatif yaklaşımlar veya farklı akıl yürütmeler ve başkalarının eylemleri veya görüşleri hakkında fikirlerin açıkça belirtilmesidir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Örgütlerde çalışanların sessizlik davranışını sergilemesini/sergilememesini etkileyen politik davranış algısı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, otantik liderlik, paternalistik liderlik ve lider-üye etkileşimi gibi birçok değişken bulunmaktadır (Farndale vd., 2011; Holland vd., 2011; Hsiung, 2012; Zhang vd., 2015; Alfayad ve Arif, 2017; Kerse ve Karabey, 2018). Bu değişkenlerden birisi de mütevazı liderlik algısıdır. Mütevazı liderlik ile sessizlik arasındaki ilişkiyi, literatürde yapılan çalışmalara ek olarak sosyal bilgi işleme teorisi (Salancik ve Pfeffer, 1978) bağlamında değerlendirmek mümkündür. Sosyal bilgi işleme teorisine göre, bireylerin tutumları, davranışları ve inançları sosyal çevresinden (üstler, astlar ve diğer çalışma arkadaşları) etkilenmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978). Sosyal bilgi işleme teorisi, bireylerin işyerindeki sosyal çevrelerinden edindikleri bilgileri kendi zihinsel süreçlerinde işlediğini, anlamlandırıldığını ve buna dayalı olarak algılarını, tutumlarını ve davranışlarını yeniden yapılandırdığını (şekillendirdiğini) ileri sürmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978; Boekhorst, 2015). Diğer bir deyişle bireyin örgütteki sosyal çevresinde gerçekleşen olayların, çalışan üzerindeki etkisinin ve çalışanın bunu zihinsel olarak anlamlandırma sürecinin bir sonucu olarak davranışları ya olumlu ya da olumsuz yönde yeniden şekillendirilebilir. Bu nedenle bir liderin ikili etkileşimlerde sergilemiş olduğu davranışlar, izleyicilerin çalışma ortamları hakkındaki kolektif algılarını etkileyerek davranışlarına rehberlik etmektedir (Klein ve Kozlowski, 2000).

Mütevazı liderlerin genellikle liderlik ettikleri gruplar, takımlar ve örgütler üzerinde olumlu etkileri olmaktadır (Swain, 2017). Mütevazı liderler iş süreçlerinde ortaya çıkan sorun veya engellerde kendisiyle ilgili bir hata veya eksiklik varsa bu durumu üstlenmekten çekinmezler. Bu anlamda mütevazı liderlerin oldukça nesnel davrandıkları ifade edilebilir. Mütevazı liderler, sürekli öğrenmeyi ve öğretmeyi benimsedikleri için, takipçilerinin fikir ve önerilerini önemserler ve onların güçlü yanlarını takdir ve teşvik ederek geliştirmeye çalışırlar (Owens ve Hekman 2012). Dolayısıyla sosyal bilgi işleme teorisine (Salancik ve Pfeffer, 1978) dayanarak, çalışanların kendilerine karşı mütevazı olan liderlerinden ötürü iş hayatında hem hoşlanmadıkları

durumları hem de örgütün faydasına olacağını düşündükleri öneri, fikir ve düşüncelerini çekinmeden ve rahatlıkla aktarma olasılıklarının yüksek olduğu ifade edilebilir. Nitekim Chen ve arkadaşlarının (2019) Çin’de farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada mütevazı liderlik ile seslilik davranışı arasında tespit ettikleri pozitif yönlü ilişki bu durumu desteklemektedir.

Mütevazı liderlik ile seslilik ilişkisi, mütevazı liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinden de açıklanabilir; zira her iki davranış da çalışanların rollerinin ötesinde sergiledikleri davranışları ifade etmektedir. Mütevazı liderlik algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırma olasılığı yüksektir. Nitekim Ding ve arkadaşları (2020) Çin’de sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada mütevazı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Gerek mütevazı liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki söz konusu bu ilişkiden yola çıkarak gerekse Chen ve arkadaşlarının (2019) araştırma bulguları dikkate alınarak mütevazı liderlik algısının seslilik davranışını güçlendireceği düşünülmüş ve aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H1: Mütevazı liderlik algısı seslilik davranışını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.**

#### **2.4. Kuşakların Düzenleyici Rolü**

Çoklu kuşak kuramı Mannheim (1952) tarafından öne sürülmüştür. Mannheim, aynı sosyal veya tarihsel olaylardan etkilenen bireylerin ortak bir bilinci paylaştıklarını ve benzer kolektif fikirler, sloganlar ve deneyimler geliştirdiklerini ileri sürmüştür. Çoklu kuşak kuramını destekleyenler, farklı zaman aralıklarında büyüyen bireylerin farklı inanç, değer, tutum ve beklentiler dizisine sahip oldukları için kuşakların çalışan davranışlarını etkilediğini savunmaktadırlar (Glass 2007; Cogan, 2012; Gürbüz, 2015). Bu kurama göre bireyler, doğdukları tarih ve şahit oldukları toplumsal olaylardan dolayı iş hayatında; Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1982), Y Kuşağı (1983-1999) ve Z Kuşağından (2000 ve sonrası) birinde yer almaktadır. Bu sınıflandırma baz alındığında Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması kuşağında yer alan kişilerin çok önemli bir kısmının emekli olduğu, X ve Y kuşağının içinde yer alanların mevcut durumda hala çalışanlar olduğu, Z kuşağında yer alanların ise önümüzdeki bir kaç yıl içerisinde iş hayatına atılacağı söylenebilir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018). Bu bağlamda çalışmaya halihazırda kamu çalışanlarının en fazla yer aldığı X ve Y kuşağı dâhil edilmiştir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların kuşaklarla ilgili sınıflandırmalarda birbirlerinden farklı tarih ve tanımlamaları temel aldıkları görülmektedir. Örneğin Lancaster (2004) 1965-1981 arasını X Kuşağı, 1982-2000 arasını Y Kuşağı olarak, Süral Özer ve arkadaşları (2013) 1961-1980 arasını X Kuşağı ve 1981-2000 arasını Y Kuşağı olarak ve Gürbüz (2015) 1966-1979 arasını X Kuşağı ve 1980-1995 arasını Y Kuşağı olarak sınıflandırarak incelemişlerdir. Konu hakkındaki literatüre bakıldığında tanımlı kuşakların yaş aralıklarının belirlenmesi oldukça zordur (Kim vd. 2016). Bu nedenle çalışmada Kerse’nin (2016) ulusal ve uluslararası sınıflandırmaları inceledikten sonra yapmış olduğu sınıflandırma kullanılmıştır. Araştırmacı 1965-1980 yılları arasında doğanları X Kuşağı, 1981-2000 yılları arasında doğanları ise Y Kuşağı olarak sınıflandırmıştır.

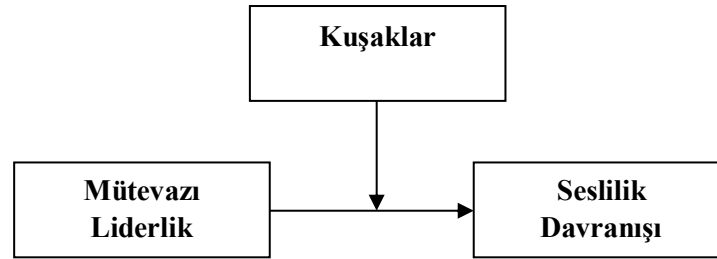
X kuşağı, küçük yaşlardan itibaren finansal sorumluluklar almak durumunda kalan bir kuşaktır. Bu kuşağa mensup olan bireyler, çocuk yaşlarda yetişkin gibi davranmaya ve ailelerinin sorumluluklarını almaya mecbur kalmışlardır (Toruntay, 2011). Öte yandan Y kuşağı ebeveynlerinde ise yüksek boşanma oranları söz konusudur. Bu durum onları ebeveynleri olmadan kendi kendilerine bakmaya ve birçok şeyi tek başlarına başarmak durumunda bıraktığı (Martin, 2005) için daha bireyci olmalarına neden olmuştur. X kuşağı çalışanların Y’lere göre başkalarına yardım ve toplumsal değerlere sahip çıkma gibi fedakârlık gerektiren durumlara daha fazla duyarlı olmaları (Twenge vd. 2010) bunun bir göstergesidir. Y kuşağının ebeveynleri, çocuklarının eğitimi ve bilinçli olarak yetişebilmesi için öğretmenlerle sürekli iletişim halinde kalarak onları başarı ve başarısızlık konusunda sürekli sorgulamışlardır. Bu durum Y’lerin erken yaşlardan itibaren aile kararlarına katılma, kendilerini ifade etme, benlik saygısı, kendine güvenme ve bağımsız olma eğilimlerini olumlu olarak etkilemiştir (Reynolds vd. 2008; Kim vd. 2016).

X kuşağı teknolojiyi üreten kuşak olarak bilinmesine rağmen teknolojiyi kullanma konusunda Y kuşağının gerisinde kalmıştır (Toruntay, 2011). Y’ler yüksek hızlı internet ve kişisel bilgisayarları sayesinde kolaylıkla web sitelerine, sohbet odalarına ve bloglara bağlanarak seslerini tüm dünyaya duyurma imkânına sahip olmuşlardır. Bu durum Y kuşağının kendisini bireysel olarak daha güçlü hissetmesini sağlamıştır (Flowers vd., 2010). Yine Y kuşağı entelektüel bir meydan okuma eğilimi gösterdiği ve başarılı olmayı çok arzuladığı

için fark yaratmaya çalışır (Brown, 2004). Söz konusu özelliklerinden dolayı Y kuşağında yer alan çalışanların öneri, fikir veya görüşlerini daha fazla dile getirmekten çekinmedikleri ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile örgütlerde Y kuşağında yer alan çalışanların X kuşağındaki çalışanlara göre daha fazla seslilik davranışı gösterdikleri söylenebilir. Nitekim Gündüz ve Pekçetaş'ın (2018) X kuşağının Y kuşağına oranla genel örgütsel sessizlik düzeyinin daha yüksek olduğuna yönelik tespitleri de bunu destekler niteliktedir. Yine Holland, Cooper, ve Hecker (2016) internet çağında yetişmiş olan Y kuşağı çalışanlarının önceki kuşaklara göre, sosyal medyayı çalışan sesi olarak görmeye daha fazla meyilli olduklarına yönelik bulguları da söz konusu duruma dayanak oluşturmaktadır. İlgili açıklamalar ve araştırma bulguları incelendiğinde mütevazı liderliğin seslilik ile ilişkisinde kuşakların destekleyici rol üstlenmesinin muhtemel olduğu görülmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

**H<sub>2</sub>: Mütevazı liderlik algısının seslilik davranışı üzerindeki etkisinde kuşak farklılığı düzenleyici (moderator) rol oynar; yani mütevazı liderlik algısının çalışan sesliliği üzerindeki pozitif etkisi X ve Y kuşağı çalışanlarında farklılaşır.**

Yukarıda geliştirilen hipotezler doğrultusunda aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur:



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Örneklem 1 ve Amaç

Bu araştırmanın yapılmasının amaçlarından birisi Türkçe uyarlaması bulunmayan Mütevazı Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarını yapmak; dolayısıyla ölçeğin Türkiye'deki araştırmalarda kullanılabilir olup olmayacağını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda birinci örneklemimizdeki veriler kartopu tekniği kullanılarak 166 akademisyenden sosyal iletişim araçları vasıtasıyla elde edilmiştir. Verilerin elde edilmesinde tamamen gönüllülük ilkesi dikkate alınmış ve bu durum katılımcılara iletilmiştir. Elde edilen verilerden katılımcıların %58'inin (97) erkek, %63'ünün evli, %93'ünün (155) lisansüstü mezunu ve %50'sinin (83) 9 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu görülmüştür. Söz konusu bu katılımcılar üzerinden mütevazı liderlik ölçeğinin dilsel eşdeğerliği ve ölçeğin geçerliliği (açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri) ve güvenilirliği (iç tutarlılık, madde toplam korelasyonları ve madde analizi) tespit edilmiştir.

#### 3.2. Örneklem 2 ve Amaç

Araştırmanın yapılmasındaki bir diğer amaç örneklem 1'de elde edilen faktör yapısını doğrulamak ve mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisini belirlemektir. Ayrıca araştırmada X ve Y kuşakları arasında mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisinin farklılık gösterip göstermediği de incelemiştir. Araştırma evrenini bir kamu kurumundaki 346 çalışan oluşturmaktadır. Bu evrenden %5 hata payı öngörülerek seçilebilecek örneklem büyüklüğü 182 olarak tespit edilmiştir (Krejcie ve Morgan, 1970). Kolayda örnekleme yöntemi ve anket tekniği ile 196 çalışandan veri elde edilmiştir. Katılımcıların %50,5'inin (99) erkek, %82'sinin (161) evli, %63'ünün (124) Y kuşağı, %81'inin (160) lisans mezunu ve %70'inin (138) 9 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu görülmüştür.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

**Mütevazı liderlik ölçeği:** Mütevazı liderlik için bir önceki örneklemde güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılan Owens vd. (2013) tarafından geliştirilen dokuz maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte "Eleştirel bir

nitelik içerse bile yöneticim aktif olarak geribildirim vermemizi ister” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Ölçek maddeleri 5’li Liket tipi ölçeğe göre (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

**Seslilik davranışı ölçeği:** Çalışanların seslilik davranışı Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Arslan ve Yener (2016) tarafından yapılan tek boyutlu ve 6 maddeli ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek maddeleri 5’li Likert türü ölçeğe göre “1-kesinlikle katılmıyorum” ve 5-kesinlikle katılıyorum” aralığında derecelendirilmiştir. Ölçekte “Bu işyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum” şeklinde ifadeler yer almaktadır.

### 3.4. Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Çevirisi

Sosyal bilimlerde ölçek uyarlama çalışmaları, ölçek geliştirme çalışmaları gibi, araştırmacılar tarafından veri toplama aracı elde etmek için kullanılan bir yoldur (Gürbüz ve Şahin, 2018: 193). Fakat ölçek uyarlama ölçek geliştirmeden daha kolay ve daha az maliyetli bir uygulamadır. Farklı bir dilde hazırlanmış bir ölçeğin Türkçe uyarlaması yapılırken ilk yapılması gereken ölçeğin orijinal dilinden Türkçeye çevirisinin yapılmasıdır. Bunun için bazı adımların takip edilmesi gerekmektedir (Brislin vd., 1973). Bu araştırmada uyarlaması yapılan mütevazı liderlik ölçeği Owens vd. (2013) tarafından geliştirilen dokuz maddeli bir ölçektir. İngilizce dilinde hazırlanmış olan bu ölçek öncelikli olarak İngilizce’ye ve Türkçe’ye hakim, anadili Türkçe olan iki dilbilimci tarafından birbirlerinden bağımsız olarak Türkçe çevirisi yapılmıştır. İkinci aşamada her iki dile ve kültüre hakim farklı iki dilbilimciye Türkçe’den İngilizce’ye çevirisi yaptırılmıştır. Üçüncü adımda daha önce yapılmış çevirilerde görev almamış ve her iki dile ve kültüre hakim olan iki dilbilimci ve sosyal bilimler alanında araştırmalar yapmış üç öğretim üyesinden oluşan bir uzman grubuna danışılmıştır. Uzmanlar tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda daha önce yapılan çevirilerde, her maddede kullanılan ve İngilizcesi “My leader” Türkçesi “Benim liderim” yerine “yöneticim” kelimesinin daha uygun olacağı belirtilmiştir. Ayrıca bazı ölçek maddelerinde kullanılan “others” kelimesinin karşılığı olan “başkaları” yerine “çalışanlar” ifadesinin daha uygun olacağı kararlaştırılmıştır. Uzmanlardan alınan geribildirim sonrasında her iki dile hakim olan bir dilbilimciye ölçeğin orijinal dili ve çevirisi kontrol ettirilmiş ve İngilizceye hakim olan ve sosyal bilimler alanında araştırmalar yapmış iki öğretim üyesine kontrol ettirilip onay alındıktan sonra ölçeğin Türkçe çevirisinin uygun olduğuna karar verilmiştir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde SPSS 22 ve AMOS 22 istatistik programları kullanılmıştır. Veriler iki aşamada ve iki farklı örneklem kullanılarak analiz edilmiştir. İlk aşamada birinci örneklemden (166 akademisyen) elde edilen verilere, Owens vd. (2013) tarafından geliştirilen 9 maddeli mütevazı liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini ortaya koymaya yönelik olarak, keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi ve maddelere ait alt ve üst grup ortalamalarına yönelik t testi yapılmıştır. Bir sonraki aşamada ise ikinci örneklemden (196 kamu çalışanı) elde edilen veriler kullanılarak mütevazı liderlik ve seslilik davranışı ölçeklerine doğrulayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Son olarak araştırma hipotezleri (H1 ve H2) Process Macro (SPSS için) programı kullanılarak test edilmiş ve elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak yorumlanmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Birinci Örnekleme Ait Bulgular

#### 4.1.1. Keşfedici Faktör Analizi (KFA)

Araştırmada öncelikli olarak birinci örneklemden elde edilen verilerin geçerliklerinin tespit edilmesine yönelik olarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 1’de verilmiştir.



**Tablo 1.** Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

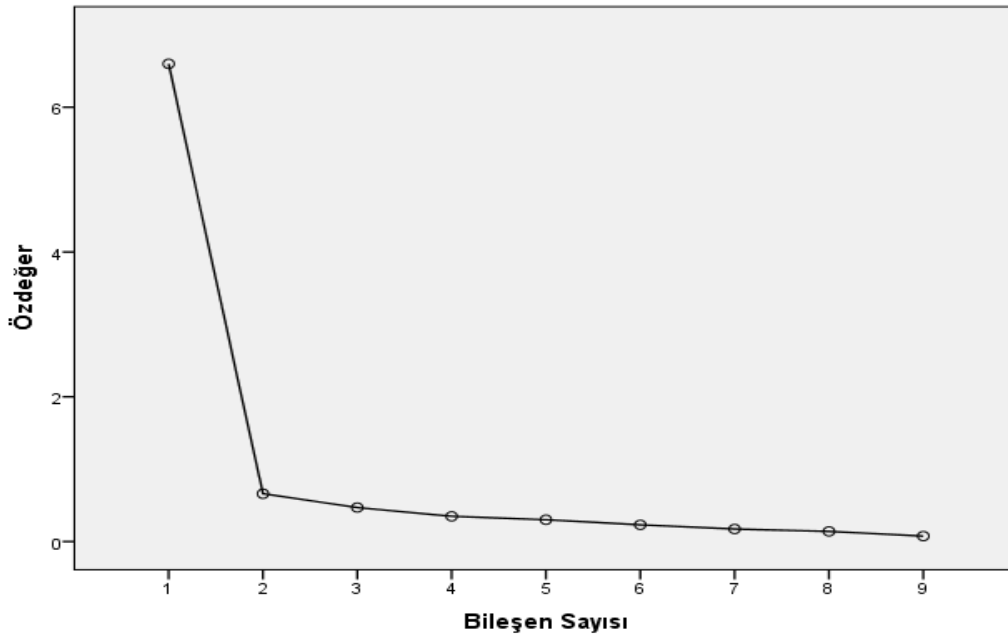
Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
ML1. Eleştirel bir nitelik içerse bile yöneticim aktif olarak geribildirim vermemizi ister.	.780			
ML2. Yöneticim, bir şeyin nasıl yapılacağını bilmediğinde bunu kabullenir/itiraf eder.	.819			
ML3. Yöneticim, çalışanlar kendisinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduğunda bu durumu kabul eder.	.846			
ML4. Yöneticim, çalışanların güçlü yönlerini dikkate alır.	.817	6.59	73.32	73.32
ML5. Yöneticim, çalışanları güçlü yönleriyle sık sık över.	.837			
ML6. Yöneticim, çalışanları eşsiz (önemli) katkılarından ötürü takdir eder.	.874			
ML7. Yöneticim, çalışanlardan bir şeyler öğrenme konusunda isteklidir.	.883			
ML8. Yöneticim, çalışanların fikirlerine (düşüncelerine) açıktır	.906			
ML9. Yöneticim, çalışanların önerilerine açıktır.	.933			

KMO=.918

Küresellik Derecesi (Bartlett's)=1497.946 (p = .000)

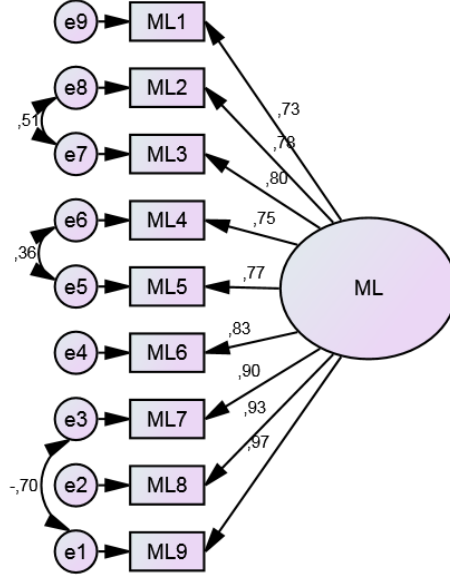
Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun söylenebilmesi için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik testi sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir. KMO değerinin .918 olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca Bartlett's Küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2(36) = 1497.946, p < .01$ ] değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelir (Field, 2000; Gürbüz ve Şahin, 2018: 327).

Keşfedici faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan tek faktörlü bir yapı tespit edilmiştir. Şekil 2'de görüldüğü gibi birinci faktörden sonra belirgin bir kırılma gerçekleşmiştir. Bu tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %73.322 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçekteki maddelere ait faktör yüklerinin .780 ile .933 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır.

**Şekil 2.** Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Yamaç Serpme Grafiği

#### 4.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapılan KFA sonucunda mütevazı liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliği tespit edilmiştir. Araştırmanın bu aşamasında KFA sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının elde ettiğimiz verilerle doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla AMOS 22 istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğe ilişkin uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir seviyenin altında olmaları nedeniyle bazı modifikasyonlar yapılmıştır. Yapılan modifikasyonlardan sonra ölçeğe ait uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir değerlere ulaştıkları görülmüştür [ $\chi^2(23) = 47.892$ ,  $p = .002$ , CFI = 0.983, TLI = .974, RMSEA = 0.079, SRMR = 0.0287].



Şekil 3. Mütevazı Liderlik Ölçeğine Ait DFA

#### 4.1.3. Güvenirlik Bulguları

Mütevazı liderlik ölçeğinin güvenirliliğinin (iç tutarlılığının) tespit edilmesinde sosyal bilimlerde en fazla kullanılan Cronbach Alpha tekniği kullanılmıştır. Tablo 2’de ölçeğe ilişkin iç tutarlılık güvenirliliğini gösteren Cronbach Alpha değerinin .954 olduğu görülmektedir. Bu değere göre mütevazı liderlik ölçeğinin iç tutarlılık güvenirliliğinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir (George ve Mallery, 2003).

Tablo 2. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Alfa Katsayısı
ML1	.725	.953
ML2	.771	.951
ML3	.803	.949
ML4	.768	.951
ML5	.792	.950
ML6	.836	.948
ML7	.847	.947
ML8	.875	.946
ML9	.910	.944

**Cronbach Alpha = .954**

Araştırmada ölçek maddelerinin birbirleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla maddeler arası korelasyon değerleri de incelenmiştir. Maddeler arası korelasyon değerleri, bir madde üzerindeki puanların ölçekteki diğer tüm maddelere ait puanlarla ne ölçüde ilişkili olduğunu inceler. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan değerler Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Maddeler Arası Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ML1	1								
ML2	.557**	1							
ML3	.598**	.816**	1						
ML4	.554**	.604**	.637**	1					
ML5	.625**	.568**	.596**	.730**	1				
ML6	.679**	.590**	.656**	.713**	.818**	1			
ML7	.652**	.704**	.702**	.640**	.733**	.735**	1		
ML8	.673**	.718**	.728**	.683**	.670**	.740**	.834**	1	
ML9	.693**	.756**	.780**	.742**	.713**	.793**	.785**	.902**	1

Tablodaki değerler incelendiğinde maddeler arası korelasyon değerlerinin .557 ile .902 aralığında oldukları görülmektedir. Ayrıca ölçeğe ilişkin %27'lik alt ve üst grup skorları arasında bağımsız t testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda maddelerin birbirlerinden bağımsız oldukları görülmüştür (Tablo 4).

**Tablo 4.** Maddelere Ait Alt ve Üst Grup Ortalamalarına Yönelik t Testi Sonuçları

Madde No	group	N	Ort.	SS	t	p
ML1	Üst grup	83	4.09	.652	10.222	.000
	Alt grup	83	2.67	1.079	10.280	.000
ML2	Üst grup	83	4.00	.667	11.805	.000
	Alt grup	83	2.42	1.020	11.863	.000
ML3	Üst grup	83	4.12	.482	11.938	.000
	Alt grup	83	2.51	1.125	12.039	.000
ML4	Üst grup	83	4.29	.533	9.073	.000
	Alt grup	83	2.96	1.217	9.148	.000
ML5	Üst grup	83	3.95	.752	11.358	.000
	Alt grup	83	2.42	.972	11.393	.000
ML6	Üst grup	83	4.18	.591	10.889	.000
	Alt grup	83	2.70	1.084	10.960	.000
ML7	Üst grup	83	4.15	.705	13.089	.000
	Alt grup	83	2.40	.983	13.140	.000
ML8	Üst grup	83	4.41	.520	13.077	.000
	Alt grup	83	2.71	1.059	13.175	.000
ML9	Üst grup	83	4.43	.498	12.495	.000
	Alt grup	83	2.74	1.121	12.597	.000

Mütevazı liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını tespiti için yapılan yukarıdaki analizlere ilaveten ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted-AVE) ve bileşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerleri de incelenmiştir. AVE değerinin .50'nin üzerinde CR değerinin ise .70 üzeri olması gerekir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2010). Yapılan analiz sonucunda ölçeğe ait AVE değerinin .545 olduğu ve bileşik güvenilirlik (CR) değerinin .942 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin yapı geçerliliğinin ve güvenilirliğinin uygun olduğu ifade edilebilir.

## 4.2. İkinci Örneklemeye Ait Bulgular

### 4.2.1. Doğrulayıcı faktör analizleri

Araştırma kapsamında birinci örnekleme ortaya konan tek faktörlü mütevazı liderlik ölçeğinin faktör yapısını ikinci örneklemeden elde edilen verilerle desteklemek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi (AMOS 22) kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan değerler, uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta oldukları yönündedir [ $\chi^2(23) = 47.451$ ,  $p = .002$ , CFI = 0.981, TLI = .971, RMSEA = 0.076, SRMR = 0.0317].

Araştırma kapsamında çalışanların seslilik davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılan 6 maddeli seslilik davranışı ölçeği ile elde edilen verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısı ile uyumlu olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda toplanan veriler modelin uyumlu olduğunu göstermiştir. Diğer bir ifadeyle yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin tek faktörlü yapısının kabul edilebilir olduğunu ortaya çıkarmıştır [  $\chi^2(8) = 17.748$ ,  $p = .023$ , CFI = 0.984, TLI = .970, RMSEA = 0.074, SRMR = 0.0284].

#### 4.2.2. Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizi

Mütevazı liderlik ölçeğine ait 9 madde arasında tutarlılık olup olmadığını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değeri .932 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçeğin yüksek seviyede güvenilir olduğu söylenebilir.

Çalışan sesliliği ölçeğinin iç tutarlılığını tespit etmeye yönelik olarak yapılan analiz sonucunda 6 maddeli çalışan sesliliği ölçeğinin iç tutarlılığı hakkında bilgi veren Cronbach Alpha değerinin .890 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin güvenirliliğinin yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliklerinin test edilmesine yönelik olarak her bir ölçeğin AVE ve CR değerleri de hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda mütevazı liderlik (AVE = .502 ve CR = .927) ve seslilik davranışı (AVE = .650 ve CR = .916) ölçeklerinin geçerliliklerinin ve güvenirliliklerinin sağlandığı görülmüştür.

Tablo 5 değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir.

**Tablo 5:** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5	6	7
1) Cinsiyet	1.51	.501	-						
2) M. Hal	1.18	.384	-.045	-					
3) Kuşak	1.63	.483	.050	.079	-				
4) Eğitim	2.80	.545	.117	-.168*	.123	-			
5) Deneyim	3.57	.744	.116	-.251**	-.383**	-.027	-		
6) ML	3.42	.904	.002	.005	.335**	.191**	-.112	-	
7) SD	3.80	.762	.133	.042	.286**	-.013	-.050	.693**	-

\*\*p < .01, ML = Mütevazı Liderlik, SD = Seslilik Davranışı

Tablodaki değerler incelendiğinde mütevazı liderlik ile seslilik davranışı beklenildiği gibi birbirileri ile pozitif yönlü ilişkili oldukları görülmektedir ( $r = .693$ ,  $p < .01$ ).

#### 4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen Process Macro (SPSS için) istatistik programı kullanılmıştır. Bu program bootstrap tekniğinin kullanılmasını ve düzenleyici etkinin farklı seviyelerine göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koyması açısından oldukça kullanışlıdır (Preacher vd., 2007; Cole vd., 2008). Analizlerde bootstrap tekniği kullanılarak elde edilen %95 güven aralığı (confidence interval, CI) değerleri, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan hipotezlerin desteklenip desteklenmediği hakkında bilgi vermesi açısından önemlidir (Hayes ve Preacher 2014). Hipotezlerin tam olarak desteklendiğinin söylenebilmesi için güven aralığı değerlerinin sıfır değerini içermemesi gerekir (MacKinnon vd., 2004). Mütevazı liderliğin seslilik davranışı üzerindeki etkisinde kuşakların düzenleyici etkisinin tespit edilmesine yönelik olarak yapılan analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir. Tabloda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri (B), standart hata (SH) değerleri, B değerlerinin anlamlılığını gösteren p değerleri ve güven aralıkları (en düşük güven aralığı-EDGA ve en yüksek güven aralığı-EYGA) verilmiştir.

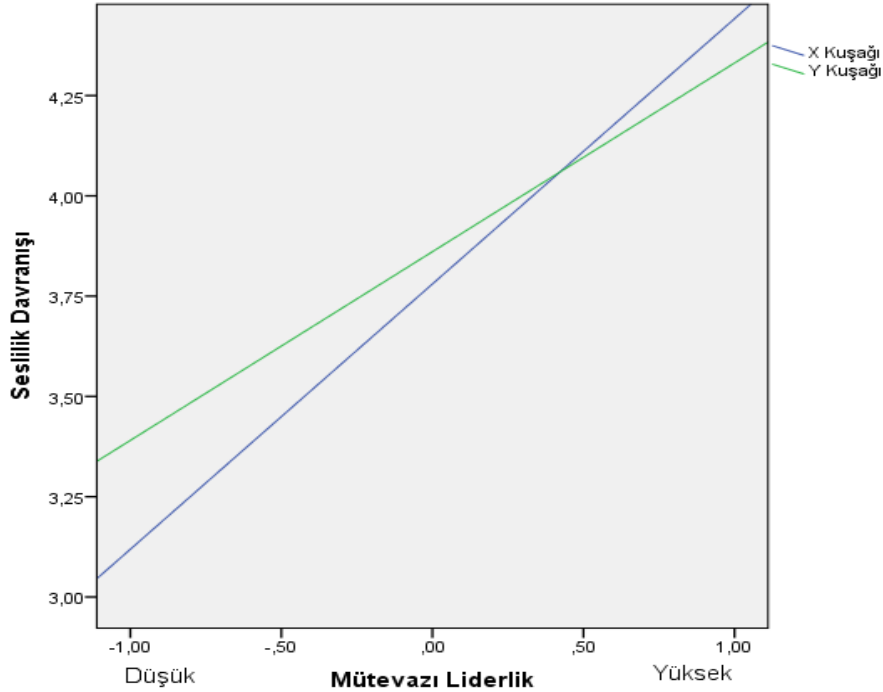
**Tablo 6:** Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	SH	t	p	EDGA	EYGA
<b>Bağımlı Değişken = Seslilik Davranışı</b>						
Mütevazı Liderlik (ML)	.852	.145	5.898	.000	.567	1.137
Kuşak	.733	.318	2.303	.022	.105	1.360
MLxKuşak	-.191	.092	-2.080	.038	-.372	-.009
<b>Şartlı etki= Kuşaklar</b>						
1 (X Kuşağı)	.661	.064	10.264	.000	.534	.788
2 (Y Kuşağı)	.470	.065	7.191	.000	.341	.599

(N = 196, EDGA = En Düşük Güven Aralığı, EYGA = En Yüksek Güven Aralığı)

Tablo 6'daki sonuçlar incelendiğinde mütevazı liderliğin seslilik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $B = .852$ , %95 GA [.567, 1.137],  $t = 5.898$ ,  $p < .01$ ). Bu sonuç mütevazı liderliğin seslilik davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu yönündeki Hipotez 1'in desteklendiği anlamına gelmektedir.

Hipotez 2'ye ait sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir. Hipotezin desteklenip desteklenmediğinin incelenmesinden önce düzenleyici etkinin anlamlılığının kontrol edilmesi gerekir. Bunun için öncelikli olarak bağımsız değişken olan mütevazı liderlik ile düzenleyici değişken olan kuşak değişkeninin etkileşiminin (MLxKuşak) anlamlı olup olmadığının kontrol edilmesi gerekir. Elde edilen sonuçlar mütevazı liderlik ile kuşak etkileşiminin anlamlı olduğunu göstermiştir ( $B = -.191$ ,  $t = -2.08$ ,  $p < .05$ ). Hipotez 2'nin tam olarak desteklendiğinin söylenebilmesi için mütevazı liderlik ve kuşak etkileşimine ait eğitim analizi sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir (Cole vd., 2008). Mütevazı liderliğin seslilik davranışı üzerindeki etkisinin kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği Şekil 4'te verilmiştir.

**Şekil 4.** Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Rolü

Kuşakların düzenleyici etkisi incelendiğinde mütevazı liderliğin seslilik davranışı üzerindeki pozitif etkisinin X kuşağı ve Y kuşağı çalışanlara göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile her iki kuşak çalışanlarında mütevazı liderlik seslilik davranışlarını etkilemektedir; ancak X kuşağı çalışanların ( $B = .661$ , %95 GA [.534, .789],  $t = 10.265$ ,  $p < .01$ ) Y kuşağı çalışanlara ( $B = .470$ , %95 GA [.341, .599],  $t = 7.192$ ,  $p < .01$ ) göre mütevazı liderlik algılarının seslilik davranışları üzerindeki pozitif etkisi daha güçlüdür. Bu sonuçlar doğrultusunda Hipotez 2'nin desteklendiği söylenebilir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada Türkiye’de gerek kavramsal gerekse ampirik olarak ele alınmamış olan mütevazı liderlik kavramı incelenmiş ve Owens ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen mütevazı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Bununla birlikte araştırma kapsamında mütevazı liderliğin seslilik davranışı (çalışan sesliliği) üzerindeki etkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici rolü de belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada öncelikle mütevazı liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini ortaya koymak için akademisyenler örneklemeden edilen veriler (birinci örneklem) kullanılmıştır. Elde edilen veriler kullanılarak mütevazı liderlik ölçeğinin hem yapısal geçerliliğini hem de güvenilirliğini belirlemeye ilişkin gerekli analizler yapılmış ve 9 maddelik mütevazı liderlik ölçeğinin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığı görülmüştür. Dolayısıyla mütevazı liderlik ölçeğinin Türkiye’de yapılan çalışmalar için uygun olduğu, bu nedenle de liderlerin mütevazılık yönünü belirlemede kullanılabileceği belirlenmiştir.

Araştırmada mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisini ve bu etkinin kuşaklar arasında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için kamu sektörü çalışanlarından (ikinci örneklem) veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda mütevazı liderlik algısının seslilik davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bulgu literatürdeki bulgularla (Chen vd. 2019; Liu, 2016) paralellik göstermiş, dolayısıyla mütevazı liderlik davranışları çalışanların örgütlerinde seslilik davranışı sergilemesini sağlamıştır. Çalışanların örgüt ortamında işe ve örgüte ilişkin faydalı fikir ve görüşleri dile getirmesi örgütsel yaşamın devamı ve rekabetin kazanılması için oldukça önemlidir. Çalışanlar her koşul ve şartta seslilik davranışı sergilememektedir. Bu davranışın sergilenmesi fayda-maliyet analizi sonucunda beklenen sonuca bağlıdır. Öneri ve endişelerini dile getirmeleri sonucunda elde edecekleri faydanın, ortaya çıkabilecek maliyetten daha ağır bastığını hisseden çalışanlar seslik davranışı gösterirler (Milliken, Morrison ve Hawlin 2003). Fayda-maliyet analizinde elde edilecek fayda veya sonuç katlanılan maliyetten fazla olursa bu durum onu sesliliğe sürükler. Bunun yanında çalışanların seslilik davranışına yönelmesinde liderin sergilediği davranışlar ve liderle olan ilişkileri de belirleyicidir. Zira sosyal bilgi işleme teorisine göre çalışanların tutum ve davranışlarının üstler, astlar ve diğer çalışma arkadaşlarından etkilenmesi (Salancik ve Pfeffer, 1978); yani liderin ikili etkileşimlerde sergilemiş olduğu davranışların çalışanların kolektif algılarını etkileyerek davranışlarına rehberlik etmesi olasıdır (Klein ve Kozlowski, 2000). Dolayısıyla seslilik davranışını liderle olan ilişki ve beklentiler büyük oranda etkilemektedir. Bu çalışmada da liderliğin seslilikteki bu rolü kanıtlanmıştır. Bu kanıtı referans alarak “Mütevazı liderlik seslilik davranışını güçlendirir; çünkü mütevazı liderler, takipçilerine işle ilgili süreçler hakkında bilgi vererek görüş ve önerilerini dile getirmelerini teşvik ederler. Bu tarz liderler her insanın eksikliklerinin olabileceğini ve herkesin hata yapabileceğini kabullendikleri ve bunu alçakgönüllülikle çalışanlarına hissettirdikleri için çalışanlar problemlerini, fikir ve önerilerini dile getirme konusunda korku hissetmezler” yorumunu yapmak yerinde olacaktır.

Yukarıda elde edilen bulguya ilaveten araştırmada kuşaklar arasında mütevazı liderlik algısının seslilik davranışına olan etkisinde farklılığın olup olmadığı da incelenmiştir. Öncelikle kuşaklar arasında seslilik davranışı düzeyleri incelenmiş ve X kuşağı çalışanların (ort.= 3,52) Y kuşağı çalışanlarından (ort.= 3,97) daha az seslilik davranışı sergilediği görülmüştür. Daha sonrasında kuşaklar arasındaki bu farklılığın mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisi için de söz konusu olup olmadığı incelenmiştir. Analizlerde her iki kuşak çalışanlarında mütevazı liderlik algısı seslilik davranışını pozitif yönde etkilese de, bu etkinin X kuşağı çalışanlarda Y kuşağı çalışanlara göre daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgu literatürdeki çalışmaları ve bu araştırmadaki beklentileri desteklemektedir. Şöyle ki; seslilik davranışı düzeyi daha az olan X kuşağı çalışanlarının mütevazı liderlik algısıyla seslilik davranışına yönelme düzeyinin Y kuşağı çalışanlarına göre daha fazla olmuştur. Lin ve arkadaşlarının (2017) yaptığı araştırmada mütevazı liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki pozitif etkisinin çalışanların güç mesafesi algıları arttıkça zayıfladığı, azaldıkça güçlendiği bulgusu elde edilmiştir. Bu bulguya ilaveten X kuşağı çalışanların Y kuşağı çalışanlara göre güç mesafesini kabullenme oranının daha yüksek olduğu (Bolat vd. 2018) göz önüne alındığında araştırmada elde edilen “Y kuşağı çalışanlarına kıyasla X kuşağının mütevazı liderlik algısıyla birlikte seslilik davranışını daha fazla sergilemesi” bulgusu oldukça makuldür.

Genel itibariyle değerlendirildiğinde araştırmada Türkiye’de ilgili alanda mütevazı liderlik ölçeğinin kullanılabileceği görülmüş olup mütevazı liderliğin örgütsel yaşamda oldukça önem arz eden seslilik davranışında önemli bir öncül olduğu saptanmıştır. Literatüre yapılan bu önemli katkıların yanında

araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Bu kısıtlardan birincisi içinde bulunduğumuz bu dönemde (Covid-19) farklı katılımcılara (örneğin özel sektör çalışanlarına) ulaşma konusunda yaşanan zorluktur. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı sektör çalışanlarından elde edilecek verilerle daha farklı sonuçlar elde edilebilir. Araştırmada sadece tek bir örgütsel davranışa (seslilik davranışı) odaklanılmış olması ikinci kısıt olarak ifade edilebilir. Gelecekte yapılacak olan çalışmaların özellikle gerek kültürümüz gerekse inancımız gereği oldukça önem arz eden mütevazı liderlik konusuna odaklanmaları ve bu liderlik şekli ile işe ve örgüte yönelik tutum ve davranışlar ile ilişkilerini incelemeleri önerilmektedir. Son olarak bu çalışmada mütevazı liderlik ve seslilik davranışı arasındaki ilişki kuşak farklılıkları açısından incelenmiştir. Gelecekteki çalışmalarda mütevazı liderliğin seslilik davranışını nasıl etkilediği konusunda modeller geliştirebilirler.

### Kaynakça

- Aka, B. (2017). Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Alfayad, Z., and Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
- Arslan, A., ve Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Baraz, B. A., Şivil, H. (2017). X ve y kuşağı öğrencilerin demografik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 93-108.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42-64.
- Benson, J. and Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter?, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective, *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
- Bolat, T., Seymen Aytemiz, O., Bolat, İ., Kinter, O. ve Katı, Y. (2018). Güç mesafesi ve paternalist liderlik ilişkisi: Kuşaklar açısından bir değerlendirme, *International Social Sciences Studies Journal*, 4(25), 5496-5502.
- Bright, D.S., Cameron, K.S. and Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249-269.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J. and R.M. Thorndike (1973). *Cross Cultural Research Methods*, New York, John Wiley & Sons Pub.
- Brown, S.C. (2004). Where this path may lead: understanding career decision-making for postcollege life, *Journal of College Student Development*, 45(4), 375-90.
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*, Harper-Row, Newyork.
- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., and Qian, S. (2019). Can leader "humility" spark employee "proactivity"? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 326-339. doi: 10.1108/LODJ-10-2017-0307.
- Cogin, J. (2012). Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Cole, M. S., Walter, F., Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 945-958.

- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y. and Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00065.
- Ehrhart, M.G.(2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61–94.
- Erin, B. (2019). Türkiye'de işveren markasının önemi ve işveren markasının, y ve xkuşağı açısından incelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., and Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London, Thousand Oaks, Sage Publications, New Delhi.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661.
- Flowers, W., Jones, E., and Hogan, R. L. (2010). Employee development approach for generation Yers: A conceptual framework. *Journal of Global Business Management*, 6(1), 1–8.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation model with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Garcia, J.L.A. (2006). Being unimpressed with ourselves: Reconceiving humility. *Philosophia*, 34, 417-435.
- George, D., and Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A simple Guide and Reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston, Allyn & Bacon.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success, *Industrial and Commercial Training*, 39, 98–103
- Greenleaf, R. K. (1997b). The Servant as Leader. Vecchio, R. P. (Ed.), *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. University of Notre Dame Press. (Reprinted from "Servant Leadership," Paulist Press, 1977, ss. 7–17).
- Greenleaf, R.K. (1977a). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 89-115.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi?, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education.
- Hatipoğlu, Z., ve Dündar, G. İ. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin x ve y kuşaklarına göre farklılıklarının incelenmesi. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6(2), 43-56.
- Hayes, A. F., and Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451-470.
- Holland, P., Cooper, B. K., and Hecker, R. (2016). Use of social media at work: a new form of employee voice?, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2621-2634.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., and Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95-111.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.



- Jiang, H., Liu, W. and Jia, L. (2019). How humble leadership influences the innovation of technology standards: A moderated mediation model. *Sustainability*, 11, 2-20.
- Kerse G. ve Karabey N. C. (2018). Söz Mü Altındır Sükut Mu? Politik Davranış Algısı, Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Sessizliği İlişkisi. Çankaya, F. ve Kayıkçı, S. (Ed.), *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimlerde Akademik Araştırmalar-IV*, Ankara, Gece Kitaplığı, 487-507.
- Kerse, G. (2016). Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu kurumlarındaki x ve y kuşağı karşılaştırması. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(1), 1-23.
- Kim, M., Knutson, B. J., and Choi, L. (2016). The effects of employee voice and delight on job satisfaction and behaviors: Comparison between employee generations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 563-588.
- Klein, K. J., and Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3, 211-236.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lancaster, L.C. (2004), "When Generations Collide: How to Solve the Generational Puzzle at Work", In The Management Forum Series (pp. 1-5). [http://www.washingtonandco.com/pdf/when\\_generations\\_collide.pdf](http://www.washingtonandco.com/pdf/when_generations_collide.pdf) (Erişim tarihi: 26.04.2020)
- Liden, R. C., Wayne, S., Zhao, H. and Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Lin, X., Chen, Z. X., Hirst, G., Tse, H., Wei, W., and Ma, C. (2017). Employee voice and leader humility: The perspective of sense of power. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 11257). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Liu, C. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior?—A dual mediating model, *Open Journal of Business and Management*, 4(4), 731-740.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., and Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the produce and resampling methods, *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-1.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y, *Industrial and Commercial Training*, 37 (1), 39-44.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., and Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Nechanska, E., Hughes, E., and Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence, *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-13.
- Nelson, D. M. (1985). The virtue of humility in Judaism: A critique of rationalist hermeneutics, *Journal of Religious Ethics*, 13(2), 298-311.
- Nielsen, R., Marrone, J.A. and Slay, H.S. (2010). 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.
- Owens, B. P. and 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., Johnson, M. D., and Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership, *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.

- Owens, B. P., Walker, A. S., and Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility, *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038698>.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. (Doktora Tezi), Regent University, Graduate School of Business.
- Pearce, C., and Conger, J. (2003). *All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership*. In C. Pearce, & J. Conger (Eds.), *Shared leadership* (pp. 1 – 18). London: Sage
- Preacher, K. J., and Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. and Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions, *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Premeaux, S.F., and Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace, *Journal of Management Studies*, 40, 1537–1562.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 37–61.
- Rego, A., Owens, B., Kai, C. Y., Bluhm, D., e Cunha, M. P, Silard, T., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A.V. and Liu, W. (2017). Leader humility and team performance: exploring the mediating mechanisms of team psychological capital and task allocation effectiveness, *Journal of Management*, 20, 1–25. doi: 10.1177/0149206316688941.
- Reynolds, L., Bush, E.C., and Geist, R. (2008). The gen Y imperative, *Communication World*, 25(3), 19-22. 24.04.2020 tarihinde <https://iabc.com/wp-content/uploads/2014/10/The-Gen-Y-Imperative.pdf> adresinden erişildi.
- Salancik, G. R., and Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative Science Quarterly*, 224-253.
- Singh, A. and Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211.
- Süral Özer, P., Eriş, E.D. ve Timurcanday-Özmen, Ö.N. (2013), Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.
- Swain, J. E. (2017). *Does humility make a better military officer? Investigating psychological safety as an explanatory mechanism, examining superiors' perceptions of potential and the effect of gender, and exploring humility in West Point Cadets* (Doctoral dissertation, Yale University).
- Tangirala, S., and Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification, *Academy of Management Journal*, 51, 1189–1203.
- Temiz, Y.E. (2019). Dindarlar daha fazla mütevazı mı? Alçakgönüllülük ve dindarlık arasındaki ilişki, *Turkish Studies - Comparative Religious Studies*, 14(4), 779-806.
- Torun, Y., ve Çetin, C. (2015). Örgütsel sinizmin kuşaklar bazında değerlendirilmesi: Kuşaklara göre örgütsel sinizmin hedefinde ne var?, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 137-146.
- Toruntay, H. (2011). *X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., and Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing, *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- van Dierendonck, D. and Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure, *The Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267.

- Van Dyne, L., and LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Vera, D. and Rodriguez-Lopez, A. (2004). Humility as a source of competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 33, 393-408.
- Walters, K. N., and Diab, D. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement, *Journal of Leadership Studies*, 10, 7–18.
- Wang, Y., Liu, J. and Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation, *Frontiers in Psychology*, 9, 1-9. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01727.
- Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C. and Luo, Z. (2019). Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement, *Journal of Nursing Management*, 27, 1801–1808.
- Yuan, L., Zhang, L. and Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement, *Leadership & Organization Development Journal*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0056>.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., and Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.
- Zhou, F. and Wu, Y.J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-387.
- Zhu, Y., Zhang, S. and 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.