

# Dönüştürücü Liderliğin Türkiye Bağlamında Yeniden Kavramsallaştırılması

Zahide Karakitapoğlu-Aygün  
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi

Lale Gumusluoglu  
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi

## Özet

Bu çalışma, dönüştürücü liderliğin kültürel ve tarihsel açıdan özel bir konumu olan ülkemizde nasıl algılandığını ve tanımlandığını, boyutlarının neler olduğunu ve Batı literatüründen ne tür farklılıklar gösterdiğini kültürel bir yaklaşımla araştırmıştır. *Birinci çalışmada* 31 bilgi çalışanı ile yapılan mülakatlar sonucunda dönüştürücü liderliğin nasıl algılandığı ve tanımlandığı incelenmiştir. *İkinci çalışmada*, 230 ARGE çalışanından veri toplanarak elde edilen kültürel maddelerin psikometrik özellikleri test edilmiştir. Evrensel ve kültürel maddelerin bir arada incelendiği faktör analizi sonuçları dönüştürücü liderliğin üç boyutta toplandığını göstermiştir: İlgili-Babacan Liderlik, İlham Veren Karizmatik Liderlik ve Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik. Bu faktörlerin Babacan ve Aktif tarafları kültürel özellikleri temsil ederken, İlham Veren Karizmatik Liderlik hem kültürel hem evrensel özellikler taşımaktadır. Araştırmamızın hipotez testi olan *üçüncü çalışmasında* ise, 256 ARGE çalışanı ve liderlerinden veri toplanmıştır. Bu aşamada ise üç boyutun literatürün işaret ettiği değişkenleri yordayıp yordamadığına bakılarak söz konusu kültürel maddelerin evrensel maddelerin ötesinde bir açıklama getirdiği görülmüştür. Bulgular ekonomik ve sosyal bir geçiş dönemi yaşayan ülkemiz özelinde pratik uygulamaları açısından tartışılmakta ve dönüştürücü liderliğin söz konusu kültürel özelliklerine yönelik kuramsal öneriler sunulmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Dönüştürücü liderlik, babacan liderlik, ilham veren karizmatik liderlik, aktif liderlik

## Abstract

The present study adopting a cultural approach, investigated how transformational leadership is defined in the Turkish context, what its dimensions are and to what extent these cultural features differ from the universal dimensions in the literature. The first study examined how transformational leadership is defined and understood through interviews with 31 knowledge workers. In the second study with data from 230 R&D employees, we tested the psychometric properties of the emic items. Factor analysis conducted with both etic and emic items revealed three factors: Considerate-Paternalistic Leadership, Inspiring Charismatic Leadership, Active-Stimulating Leadership. Among these factors, Paternalistic and Active Leadership represented the emic aspects, while Inspiring-Charismatic Leadership included both emic and etic items. In the third hypotheses-testing study, data was collected from 256 R&D employees and their leaders. The results showed that 3 factors predicted important outcomes of transformational leadership and emic aspects of these dimensions predicted those outcomes above and beyond universal dimensions. Findings are discussed with reference to the recent economic and social change in Turkey in addition to theoretical suggestions regarding the emic aspects.

**Key words:** Transformational leadership, paternalistic leadership, inspiring-charismatic leadership, active leadership

Günümüz örgütleri, belirsizlikler, teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve globalleşme sonucu sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Örgütlerin böyle bir ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için değişimleri, yeniden yapılanmaları ve yenilikçi olmaları kaçınılmaz olmuştur. Bu noktada, örgütü harekete geçirecek, değişimi başlatacak ve yönetecek liderlere olan talep son yıllarda daha da artmaktadır. Akademik literatür, değişimde anahtar rol oynayan böyle bir liderlik tipini dönüştürücü liderlik olarak adlandırmaktadır (Bass, 1985; 1990; Bass ve Riggio, 2006; Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996). Bass ve Avolio (1995) dönüştürücü liderleri, izleyenlerinin örgütsel çıkarları kişisel çıkarlarının üstünde tutmalarını sağlayan ve onlarla kurdukları duygusal bağ ile kendilerinden beklenenden daha yüksek bir performans göstermelerine yardımcı olan liderler olarak tanımlamaktadır. Bu liderlik dört boyutta incelenmektedir; karizma, ilham verme, entellektüel teşvik ve bireysel ilgi. Karizma, liderin vizyonunu örgütte kabullendirmesi ve izleyenlerinde hayranlık, saygı ve bağlılık duyguları uyandırabilmesidir. İlham verme, liderin izleyenlerini yaptıkları iş inancılarını sağlayarak motive etmesi, hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda onlara yol göstermesi ve başara-bileceklerine dair güvenini ifade etmesidir. Entellektüel teşvik, liderin çalışanların problem çözerken yeni yaklaşımlar kullanmalarını teşvik etmesi ve problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlayabilmesidir. Son olarak, bireysel ilgi, liderin çalışanlarını yetiştirmeye ve geliştirmeye zaman harcaması ve onlara farklı beklentileri olan bireyler olarak davranabilmesidir. Dolayısıyla dönüştürücü liderler, bu davranışları sayesinde izleyenlerin sadece kısa dönemli davranışlarını değil, uzun dönemli tutumlarını da olumlu yönde değiştirebilmektedirler (Bass, 1990). Özellikle 1980'ler sonrası Batı literatüründe, dönüştürücü liderliğin izleyenlerin birey, takım ve örgüt düzeyindeki performansları ve yenilikçi davranışları üzerindeki olumlu etkisinden söz eden çok sayıda kuramsal ve görgül çalışma bulunmaktadır (Bass, 1990; Jung, Chow ve Wu, 2003; Jung ve Sosik, 2002; Lowe ve ark., 1996). Ne var ki, son 30 yıldır dönüştürücü liderlik kavramına yoğun ilgi gösteren bir literatür oluşmuşken, şaşırtıcı şekilde, bu kavramı kültürel açıdan anlamaya çalışan çok az sayıda niteliksel araştırma bulunmaktadır (Bryman, Gillingwater ve McGuinness, 1996; Egri ve Herman, 2000).

Türkiye özeline baktığımızda, dönüştürücü liderlik konusuna olan akademik ilginin 1990'lar itibarıyla başlamış olduğu ve Batı literatürüne paralel olarak bu konudaki çalışmaların sayısının da ciddi şekilde arttığı söylenebilir (İşcan, 2002; Saylı ve Tüfekçi, 2008; Şen ve Yaşlıoğlu, 2010). Ülkemizde yapılan bu konudaki çalışmalar çoğunlukla dönüştürücü liderlik ile çalışanların ve örgütün performansı arasında olumlu ilişkiler tespit

etmişlerdir (Gumusluoglu ve Ilsev, 2009a; Gumusluoglu ve Ilsev, 2009b). Nitekim, uluslararası çalışmalar, Türkiye gibi toplulukçu özelliklerin ağır bastığı ortamlarda bu liderlik tipinin daha yaygın ve başarılı bulunduğuna işaret etmektedir (Bass ve Riggio, 2006; Jung, Bass ve Sosik, 1995; Walumbwa ve Lawler, 2003; Walumbwa, Lawler ve Avolio, 2007). Ayrıca, Türkiye'nin de içinde yer aldığı 62 ülkede gerçekleştirilen GLOBE (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranışta Etkinlik) çalışması da toplulukçuluk ve dönüştürücü liderlik özellikleri arasındaki uyumu destekler niteliktedir (Den Hartog ve ark., 1999). Öyle ki, bu çalışma sonuçlarına göre, Türkiye'de başarılı kabul edilen liderlerin özellikleri karizmatik, vizyoner ve takım odaklı liderlik gibi başlıklar altında toplanmaktadır (Kabasakal ve Bodur, 2002). Ne var ki, Türkiye'de dönüştürücü liderliği inceleyen çalışmalar, liderlik gibi kültürel etkilere son derece açık bir olguyu, Triandis'in (1995) önerdiği kültürel (emic) yaklaşımı kullanmak yerine evrensel (etic) bir açıyla incelemektedirler. Oysa ki, çalışanların liderlik davranışlarına ait beklenti ve algıları ile liderlerin ortaya koydukları davranışlar kültürel etkilere son derece açıktır.

Çalışanların ve liderlerin değerleri, inançları ve beklentileri büyük ölçüde kültürel geçmişleri ile şekillenir ve liderliğe atfedilen özellikler kültürden kültüre farklılıklar gösterebilir (Ergin ve Kozan, 2004). Benzer şekilde, farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanlar aynı liderlik davranışına farklı anlamlar yükleyebilirler. Öyle ki, Den Hartog ve arkadaşlarının (1999) çalışmasında, farklı kültürel özelliklere sahip toplumlarda farklı liderlik prototiplerinin ortaya çıktığı belirtilmektedir. Örneğin, Japonya ve Çin gibi güç aralığının yüksek olduğu kültürlerde, bir liderin etkili algılanabilmesi için güçlü ve otoriteriyen olması gerekmektedir. Öte yandan, Avustralya ve Hollanda gibi güç aralığının düşük olduğu kültürlerde ise, etkili bir lider, eşitlikçi ve katılımcı olmak durumundadır (Den Hartog ve ark., 1999). Benzer şekilde, Orta Doğu, Asya ve Latin Amerika'da çalışanlarının ve ailelerinin refah ve mutluluğunu gözeten liderlik özellikleri daha olumlu algılanırken, söz konusu yakın ilgi Batı kültürlerinde özel hayata müdahale olarak algılanabilmektedir. Türkiye'de liderliği kültürel açıdan inceleyen çalışmalarında Aycan (2001; 2006; Aycan ve ark., 2000), yüksek güç aralığı ve toplulukçu kültürlerde babacan liderlik tipinin daha başarılı olduğuna işaret etmektedir. Bu liderlik tipi beş ana boyut altında toplanmaktadır: iş yerinde aile atmosferi, yakın ve kişisel ilişkiler, işle ilgili olmayan alanlara dahil olma, sadakat beklentileri, hiyerarşi ve otorite. Buna göre, babacan liderler çalışanları ile yakın ilişkiler kuran ama belirli bir mesafeyi de koruyan, onları bir baba gibi koruyup kollayan ama karşılığında sadakat ve itaat bekleyen tatlı-sert liderlerdir. Sonuç olarak, yukarıda da anlatıldığı gibi Türkiye bağlamında liderliği kültürel açıdan inceleyen çalışmalar olsa

da, dönüştürücü liderlik özelinde bu tür çalışmalar yapılmamıştır. Oysa ki, Den Hartog ve arkadaşları (1999), bu liderlik tipinin bazı özelliklerinin evrensel, bazı özelliklerinin ise kültürel olduğunu ifade etmektedirler. Bu noktada, dönüştürücü liderlik kavramının kültürel açıdan ele alınması ve toplulukçu değerlerin ön planda olduğu ülkelerde incelenmesi önemli bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

### **Türkiye'nin Ekonomik ve Sosyal Dönüşümü**

Türkiye, Doğu Avrupa, Balkan ve Karadeniz'in en büyük ekonomisini oluşturmaktadır. 1980'lerden sonra başlayan özelleştirme hareketleri küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayılarının artmasına neden olmuştur. 2005'de Avrupa Birliği'ne üyelik konusunda görüşmelere başlayan Türkiye, o zamandan bu yana politik ve ekonomik reformlar yapma yönünde ilerlemektedir. Orta vadede AB pazarı ve rekabeti ile baş edebilmek için şüphesiz her alanda ve çoğu örgütte büyük çaplı dönüşümlere ihtiyaç vardır. Bir başka deyişle, Avrupa Birliği'ne üyelik süreci, Türk örgütlerinin yönetilmesinde ciddi değişikliklere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Bu ekonomik değişimlere paralel olarak, 1980'lerden bu yana Türkiye sosyal bir değişim sürecinin de içindedir. Geleneksel olarak Türk kültürü toplulukçu, babacan ve güç aralığının görece yüksek olduğu bir ülke olarak tanımlanmaktadır (Aycan, Kanungo, Mendonce, Kaicheng ve Deller, 2000; Berkman ve Özen, 2007; Hofstede, 1980; Schwartz, 1994). Böyle bir ortamda grup hedefleri kişisel hedeflerden daha önemlidir ve kişinin ait olduğu gruplarla uyum içinde olması ve onlara sadakat göstermesi beklenir (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Sargut, 2001). İşyerinde ilişkiler, yapılan işlerden daha önemli bir yer tutmaktadır (Sargut, 2001). Çalışanlar, iş arkadaşları ve yöneticileri ile yakın ilişkiler kurmak ve olası çatışmalardan kaçınmak istemektedirler. Lider-çalışan ilişkisini güven, saygı, yükümlülük, özen ve duyarlılık gibi kavramlar tanımlamaktadır. Söz konusu destek ve yardımlaşmaya dayalı lider-çalışan ilişkisi, çalışanların işlerinden duydukları tatmini de arttırmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006). Nitekim, bu çalışan-lider ilişkisi Türk kültüründe kuruma bağlılığı belirlemede bile önemli bir rol oynamaktadır (Gumusluoglu, Karakitapoğlu-Aygün ve Hirst, 2013; Wasti, 2000).

Ancak Türkiye son yıllarda çok hızlı bir sosyal değişim sürecinin içindedir. Özellikle 1980'lerden sonra şehirli ve üst sosyo-ekonomik düzeyden gelen insanlar, değer yargıları ve tercihlerinde daha çok bireycilik yönünde eğilimler göstermeye başlamıştır (İmamoğlu, 1998). Ancak bu bireycilik, ilişkilerde bir kopukluk anlamına gelmemekte ve şehirlerde bile ilişkiler önemini korumaya devam etmektedir (İmamoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2004; Karakitapoğlu-Aygün, 2004; Kara-

kitapoğlu-Aygün ve İmamoğlu, 2002). Bu sosyal değişime paralel olarak, iş hayatında yakın bir çalışan-lider ilişkisi ve babacan lider davranışları şirketlerin başarılı ve etkili yönetilmesinde önemli bir rol oynayabilir. Özetle, dönüştürücü liderliğin ekonomik ve sosyal bir geçiş dönemi yaşayan ülkemiz özelinde nasıl tanımlandığının ve bu tür liderlerin kurumsal değişim ve dönüşümü başarmak için böyle bir geçiş döneminde ne tür davranışlar göstermeleri gerektiğinin irdelenmesi çalışmamızı özellikle ilginç kılmaktadır.

Yukarıda bahsedilen eksiklikler doğrultusunda bu çalışma, dönüştürücü liderliğin Türkiye bağlamında nasıl algılandığını ve tanımlandığını, boyutlarının neler olduğunu ve Batı literatüründen ne tür farklılıklar gösterdiğini kültürel bir yaklaşımla araştırmayı hedeflemektedir. Bu çalışma sonucunda, eski toplulukçu ve yeni bireyci değerlerin karışımını içeren bir bağlamda dönüşüm odaklı liderliğin kültürel özelliklerinin belirlenmesi söz konusu olacaktır. Bu amaçla bilgi çalışanları ile üç ayrı çalışma yapılmıştır. Bilgi çalışanları fiziksel emeklerinden çok zihinsel emekleriyle katkı sağlayan, üst düzey eğitime ve farklı uzmanlık alanlarına sahip, teknolojik becerisi yüksek ve bu becerilerini sürekli yenileyen, uzmanlıkları aracılığıyla işlerinde yüksek özerklik sahibi olan bir çalışan grubudur (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004). Çalışma biçimleri, motivasyonları ve bağlılıkları geleneksel işçilerden önemli ölçüde farklılaşan bu grup, inovasyon ve bilgi üretiminin yoğun olduğu sektörlerde ve karmaşık, belirsiz ve dinamik işlerde çalışmaktadırlar (Morhman, Cohen ve Morhman, 1995). Buradan hareketle *birinci çalışmada*, dönüştürücü liderlerin özelliği ve davranışları niteliksel bir yaklaşım ile incelenmiştir. Bilgi çalışanları ile yapılan mülakatlar sonucunda, dönüştürücü liderlik kavramının Türk kültüründe nasıl algılandığı ve maddelerinin neler olduğu tespit edilmiştir. *İkinci çalışmada*, bir önceki aşamada elde edilen kültürel maddelerle evrensel maddelerin faktör yapısı incelenmiş ve psikometrik özellikleri test edilmiştir. Araştırmamızın hipotez testi olan *son çalışmada* ise ikinci çalışmada elde edilen dönüştürücü liderlik boyutlarının, literatürün işaret ettiği değişkenlerle ilişkilerine bakılmış ve kültürel maddelerin literatürde var olan evrensel maddelerin ötesinde bir açıklama getirip getirmediği araştırılmıştır.

### **1. Çalışma: Niteliksel Çalışma**

Daha önce de bahsedildiği gibi, bu niteliksel çalışmada, dönüştürücü liderlik kavramının Türk kültüründe nasıl algılandığının ve tanımlandığının araştırılması amaçlanmıştır. Niteliksel araştırma yöntemlerini savunan çalışmalar, kavramların ve olayların kültürel, çevresel ve sosyo-ekonomik bağlamlarında değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar (Conger, 1998). Bu doğ-

rultuda çalışmamız, liderlik gibi kültürel etkilere açık bir olguyu, gelişmekte olan ekonomisi ve kültürel özellikleri açısından özel bir konuma sahip Türkiye bağlamında ele almaktadır. Buradan hareketle birinci çalışmada, ‘gerçek bir dönüşümü başarmış’ ya da ‘bir dönüşümü başarabilecek’ liderlerin özellik ve davranışları bilgi çalışanları ile yapılan mülakatlar yoluyla incelenmiştir.

## Yöntem

### Örnekleme

Projenin niteliksel araştırmasını oluşturan mülakatlara 31 kişi katılmıştır. Katılımcıların seçiminde, katılımcıların farklı perspektifleri sunabilecek çeşitlikte olmasına özen gösterilmiştir (Strauss ve Corbin, 1994). Nitekim, 31 katılımcının 10’u bilgi çalışanı, 21’i bilgi çalışanlarının liderlerinden oluşmuştur. Liderlerin 5’i alt-düzye, 9’u orta-düzye ve 7’si üst-düzye yöneticilerden oluşmaktadır. Ayrıca, çeşitliliğin artırılması için katılımcılar farklı alanlardan (savunma, bankacılık, enformasyon teknolojileri, yazılım geliştirme, akademi gibi), hem kamu hem de özel sektörden (sırasıyla 14 ve 17 kişi) ve küçük-ölçekli ve orta/büyük ölçekli kuruluşlardan (sırasıyla 7 ve 24 kişi) seçilmişlerdir. Katılımcıların 10’u kadın (%32), 21’i erkektir (%68). Ortalama yaşları 38.7 ( $S = 5.46$ ), çalışma süreleri ve buldukları kurumda çalışma süreleri ise sırasıyla 15.94 ( $S = 5.27$ ) ve 8.52 yıldır ( $S = 7.40$ ).

### İşlem

Mülakatlara katılacak özel sektör firma ve kamu kurumları çalışanlarının belirlenmesi için öncelikle bu firma/kurumlarla ön görüşmeler yapılarak çalışmaya katılmak isteyenler tespit edilmiş ve gönüllülük temelinde katılım sağlanmıştır. Yoğun bir literatür taraması sonucunda yarı-yapılandırılmış bir mülakat protokolü hazırlanmıştır. Tespit edilen firma ve kurumlardan 31 kişi ile mülakatlar yapılmıştır. Mülakatların içeriği ve katılımcıların söyledikleri belli bir noktadan sonra benzeşmeye başlamış ve yeni mülakatların katkısı çok sınırlı düzeyde kalmıştır. O yüzden yapılan mülakat sayısı 31’de sonlandırılmıştır. Araştırmacılar tarafından katılımcıların ofislerinde gerçekleştirilen mülakatlar ortalama 61 dakika sürmüştür (en az 50 dakika, en fazla 1.5 saat).

Mülakatlar başlamadan önce katılımcılara görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilerin gizliliği konusunda açıklama yapılmış, bu bilgilerin sadece genellenmiş sonuçlar şeklinde kullanılacağı belirtilmiştir. Mülakatların başında dönüştürücü liderler, ‘kuruluşları ve çalışanları harekete geçiren, değişimi başlatan ve yöneten liderler’ olarak tanımlanmış, katılımcılardan sorulara cevap verirken böyle bir lideri düşünmeleri ve bu liderin nasıl bir dönüşüm gerçekleştirdiğini anlatmaları istenmiştir. Tüm katılımcılar şu andaki ya da daha önce çalıştıkları

kurumlardan böyle bir lideri örnek vererek değişim ve dönüşüm hikayelerini anlatmışlardır. Anlatılan bu dönüşümlerden bazıları varolan üretim sistemini otomasyon şekline dönüştürmek ve bu sayede üretimi çok kısa bir sürede arttırmak; ilk özel üniversiteyi görece dünya standartlarına getirmek; üretim-odaklı bir şirketi AR-GE-odaklı bir şirkete dönüştürmek ve yerel bir otomotiv şirketini global bir markaya dönüştürmek gibi örnekleri içermektedir. Katılımcılara öncelikle düşündükleri liderin kişilik özellikleri ve davranışları ile ilgili genel sorular, daha sonra bu konudaki literatürü de kapsayan daha özel olmak üzere toplam 8 soru sorulmuştur. Örnek sorular “Bu lider çalışanlarını değişim sürecinde nasıl harekete geçirir / nasıl motive eder?”, “Bu lider çalışanlarının yaratıcı/yenilikçi olmalarını nasıl teşvik eder?” ve “Bu lider çalışanlarına karşı nasıl davranır? Onlarla ilişkileri nasıldır?” şeklinde sıralanabilir.

Mülakatlar ses kayıt çözümlenmeleri yapılmak suretiyle yazılı metin haline getirilmiştir. Mülakatların kodlanması işleminde öncelikle NVivo-8 Niteliksel Araştırmalar yazılım programı kullanılarak tüm mülakat çözümleri tematik birimler (thought units) kategorize edilmiştir (Trevino, Brown ve Hartman, 2003). Tematik birim bir kavram, bir kelime, bir cümle ya da birden çok cümle olabilir, ancak her bir birim dönüştürücü liderliğe ait farklı bir düşünceyi içermiştir. Ayrıca her bir tematik birimin kaç kişi tarafından söylendiği ve toplamda kaç kez ifade edildiği hesaplanmıştır. Diğer niteliksel çalışmalarda olduğu gibi (örn., Hollensbe, Khazanchi ve Masterson, 2008) bu çalışmada da, her bir tematik birimin bir dönüştürücü lider davranışı olarak kabul edilebilmesi için en az iki ya da daha çok kişi tarafından ifade edilmiş olması kuralı kullanılmıştır.

Bir sonraki aşama olan içerik analizinde kategorize edilen tüm tematik birimler üzerinde çalışılmış, farklı mülakatlarda kodlanan fakat birbirine çok benzeyen tematik birimler birleştirilmiştir. İçerik analizinin geçerliğini test edebilmek ve kültürel maddeleri evrensel maddelerden ayırtmak için, niteliksel araştırmalar konusunda tecrübeli ancak bu çalışma hakkında bilgisi olmayan bir doktora öğrencisinden yardım alınmıştır. Öncelikle, doktora öğrencisine, evrensel dönüştürücü liderlik boyutlarının tanımları verilmiş ve çalışmamızda elde edilen tematik birimlerin bu boyutlara girip girmediğini değerlendirmesi istenmiştir. Yazarlar ve doktora öğrencisi arasındaki güvenilirlik katsayısı .80 olarak bulunmuştur.

## Bulgular ve Tartışma

Mülakat bulguları, bilgi çalışanlarının dönüştürücü liderliği tanımlarken literatürde var olan evrensel boyutların (Bass ve Avolio, 1995) tamamına - Karizma, Bireysel İlgi, İlham Verme ve Entellektüel Teşvik

**Tablo 1.** Mülakatlar Sonucunda Elde Edilen Kültürel Maddeler (Çalışma 1)

Kültürel Maddeler	Frekans	Kişi Sayısı
Değişime önce kendi inanır, sonra çevresindekileri ikna eder.	92	18
Size karşı ilgilidir ve iyi ilişkiler kurar.	80	19
Özel günlerinizde yanınızda olur.	62	19
İşyerinizi kendi işyeriniz gibi hissetmenizi sağlar.	59	22
Size davranışlarıyla örnek/rol modeli olur.	49	11
Problem çözmede ya da karar almada hızlı davranır.	39	12
Katkılarınızı iyi değerlendirir, adil davranır.	34	9
Ekip ruhu oluşturur.	30	13
Başarıların ekibin başarısı olduğunu vurgular.	30	11
Size yetki ve inisiyatif verir.	27	12
Sizi yakından tanımak için çaba gösterir.	25	7
Karar vermede sizin katılımınızı sağlar.	23	9
Başarılı olduğunuzda başkalarının yanında takdir/onore eder	21	7
Daha önceden denenmemiş şeyleri deneme cesareti gösterir.	20	8
Bilgisiyle saygı uyandırır.	20	7
Sizinle ilişki kurar, ama mesafeyi de korur.	17	7
Görüşlerinize değer verir ve dinler.	16	6
Sizi destekler, yanınızda olduğunu hissettirir.	15	7
Gerektiğinde riskli kararlar vermekten çekinmez.	12	8
Yerinde ve doğru kararlar verir.	12	11

– işaret ettiklerini göstermektedir<sup>1</sup>. Ancak, araştırmamız kültürel özellikleri araştırmaya odaklandığından, literatürdeki evrensel boyutlar burada tartışılmamakta, sadece kültürel madde ve temalar ele alınmaktadır. Söz konusu kültürel maddeler Tablo 1’de verilmiştir. Buradan da görülebileceği gibi, maddelerin çoğu literatürde babacan liderlik vasıflarına uyan ifadeleri çağrıştırmaktadır. Örneğin, “özel günlerinizde yanınızda olur”; “sizinle ilişki kurar, ama mesafeyi de korur”; “size karşı ilgilidir ve iyi ilişkiler kurar” gibi. Bu maddeler, Aycan’ın (2001; 2006; Aycan ve ark., 2000) kavramsallaştırmış ve Türk kültüründe geçerlik ve güvenilirliğini tespit etmiş olduğu babacan liderlik ifadeleriyle büyük oranda benzerlik göstermektedir. Bu Babacan liderlik ifadeleri çalışmamızda en çok tekrarlanan tema olarak karşımıza çıkmıştır (toplam frekans = 340).

Ayrıca, GLOBE çalışmasının Türkiye ile ilgili sonuçlarını destekler şekilde, katılımcı, ekip çalışmasını destekleyen, aktif ve kararlı liderlik davranışları da çalış-

mamızda sıklıkla bahsedilen temalar arasında yer almıştır (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). Nitekim, dönüştürücü liderlerin çalışanlarına bireysel ilgi gösterirken, onların süreç ve kararlara katılımlarını destekledikleri de aşağıdaki ifadelerden anlaşılmaktadır (toplam frekans = 100): “karar vermede sizin katılımınızı sağlar”; “görüşlerinize değer verir, dinler”; “yetki ve inisiyatif verir” gibi. Benzer şekilde, bu liderlerin ekip çalışmasına çok önem verdikleri ve çalışanları arasında ekip ruhu yaratmaları çalışmamızda sıklıkla vurgulanmıştır (toplam frekans = 60). Ayrıca, bazı ifadeler, olaylar karşısında hızlı davranabilen, hızlı ve riskli kararlar alıp problem çözebilen aktif bir liderlik tarzını da yansıtmaktadır (toplam frekans = 83).

Son olarak, çalışanlarında saygı uyandırma ve paydaşları değişime inandırıp ikna etme gibi karizma çağrıştıran ifadeler de Türk kültüründe dönüştürücü liderliği tanımlayan özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (toplam frekans = 112).

<sup>1</sup> Bu dört boyutun frekansları sırasıyla 120, 195, 232 ve 103 olarak bulunmuştur.



## 2. Çalışma: Ön-Deneme Çalışması

Araştırmamızın bu aşamasında, niteliksel çalışma sonucunda elde edilen kültürel dönüştürücü liderlik maddelerinin evrensel maddelerden farklılaşp farklılaşmadığının ve psikometrik özelliklerinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, öncelikle kültür alanındaki çalışmalar ışığında, etik ve emik maddelerin birlikte analize sokulduğu açıklayıcı faktör analizi yapılması planlanmıştır (Brislin, 1976; Hui ve Triandis, 1985; Triandis, 1995; Wasti, 2000). Daha sonra, bu faktör analizi sonucunda elde edilen dönüştürücü liderlik boyutlarının geçerliğini test etmek üzere, bu boyutların *bölüme ve lidere bağlılık* ve *özdeşleşme, işten ayrılma niyeti* ve *etkisiz liderlik* gibi değişkenlerle ilişkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Söz konusu değişkenler, dönüştürücü liderlik literatüründe sıklıkla araştırılan bağımlı değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Lowe ve ark., 1996). Örneğin, çalışmalar dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların hem kurumlarına, hem de liderlerine bağlılıklarını arttırdığına işaret etmektedir (Bono ve Judge, 2003; Walumbwa ve Lawler, 2003). Benzer şekilde, dönüştürücü liderliğin karizma ve motivasyon boyutları, çalışanların liderleri ile özdeşleşmelerine neden olmaktadır (Kark ve ark., 2003; Shamir ve ark., 1998). Kurumlarına ve liderlerine bağlı olan çalışanlar da daha az işten ayrılma niyeti göstermektedirler (Bycio, Hackett ve Allen, 1995). Ayrıca, dönüştürücü liderler çalışanlara hedefleri gösteren, bu hedeflere ulaşılmasında onları motive eden ve profesyonel gelişimlerinde onlara yol gösterip farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlayan davranışlar sergiledikleri için, pasif bir liderlik tarzı olarak adlandırılan etkisiz liderlik ile olumsuz ilişkiler göstermektedir (Bass, 1990). Bütün bu çalışmalar ışığında, dönüştürücü liderlik boyutlarının söz konusu değişkenlerle anlamlı ilişkiler göstermesi beklenmektedir.

### Yöntem

#### Örnekleme ve İşlem

Araştırmanın pilot çalışma aşamasında 4 farklı kurumda çalışan toplam 230 [45 kadın (%20), 167 erkek (%73), 18 cinsiyeti belirtilmemiş (%7)] ARGE çalışanından veri toplanmıştır. Katılımcılar uzay ve savunma teknolojileri, yazılım geliştirme ve otomotiv gibi alanlarda faaliyet gösteren teknoloji şirketlerinin çalışanlarıdır. Örneklemin %7.4'ü lise mezunu, %42.2'si üniversite mezunu, %41.3'ü yüksek lisans ve %3'ü doktora derecelerine sahiptir ve yaş ortalaması 29.15'dir ( $S = 4.68$ ). İşte, kurumda ve liderle ortalama çalışma süreleri, sırasıyla, 5.52 ( $S = 4.39$ ), 3.91 ( $S = 4.05$ ) ve 2.14 yıldır ( $S = 2.16$ ).

Araştırmacılar öncelikle firma ve çalışanların tespiti için ön görüşmeleri gerçekleştirmişler ve daha sonra

gönüllü olan 230 kişiden veri toplamışlardır. Katılımcılara formlara isimlerini yazmamaları ve araştırmanın gizlilik ilkelerine uyacağı söylenmiştir.

#### Veri Toplama Araçları

Ölçekler İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiş ve Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme yöntemi kullanılarak kontrol edilmiştir. Anketteki bağlılık, özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine ait soruların cevapları 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Dönüştürücü ve etkisiz liderlik soruları ise 1 (hiçbir zaman) ve 5 (her zaman) frekans aralığında ölçülmüştür.

**Dönüştürücü Liderlik.** Dönüştürücü liderlik, araştırmanın niteliksel bölümünde mülakatlar yolu ile geliştirilen ve Tablo 1'de sunulan 20 kültürel (emic) madde ve Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiş olan 20 maddelik orijinal dönüştürücü liderlik ölçeği olmak üzere toplam 40 madde ile ölçülmüştür. Orijinal dönüştürücü liderlik maddelerine örnek ifadeler "Fikir ve varsayımların uygun olup olmadığını sorgular", "Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular" ve "Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder" şeklindedir.

**Bağlılık.** Bölüme bağlılık, Türkiye'de daha önceki çalışmalarda test edilmiş (Wasti, 2000) ve örgüte bağlılık için geliştirilmiş olan 8 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler "Bu bölümün amaçlarını benimsiyorum" ve "Bu bölüme kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum" (ters-kodlu) şeklindedir. Lidere bağlılık, Vandenberghe, Bentein ve Stinglhamber (2004) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler "Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum" ve "Yöneticimi çok fazla beğenmiyorum" (ters-kodlu) şeklindedir. Ön analizde bölüme bağlılık ölçeğine ait üç maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmüş ve bu üç problemlili madde ölçekten çıkartılmıştır. Bölüme ve lidere bağlılığın güvenilirlik katsayıları sırasıyla .87 ve .91 olarak bulunmuştur.

**Özdeşleşme.** Bölüm ile özdeşleşme, Doosje, Ellemers ve Spears'a (1995) ait ölçekten adapte edilen 3 madde ve Kark, Shamir ve Chen'den (2003) adapte edilen 1 madde olmak üzere toplam 4 madde ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler "Bölümün başarısını kendi başarımlarım gibi görüyorum" ve "Kendimi bölümümde 'ailenin bir parçası' gibi hissediyorum" şeklindedir. Lider ile özdeşleşme, Shamir, Zakay, Breinin ve Popper'e (1998) ait 4 madde ile Kark ve arkadaşlarına (2003) ait 1 madde kullanılarak toplam 4 madde ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler "Yöneticimin başarısını kendi başarımlarım gibi görüyorum" ve "Değerlerim, yöneticimin değerleri ile benzeşmektedir" şeklindedir. Bölüm ve lider ile özdeşleşme ölçeklerinin Cronbach alfa değerleri .87 ve .82'dir.

**Etkisiz Liderlik.** Etkisiz liderlik, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiş olan Çok-Faktörlü-Liderlik ölçeğindeki 2 madde ile ölçülmüştür. Söz konusu maddeler “Karar vermekten kaçınır” ve “Acil sorulara yanıt vermeyi erteler” şeklindedir. Bu ölçeğin alfa değeri .62’dir.

**İşten Ayrılma Niyeti.** İşten ayrılma niyeti, Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen ölçeğin 3 maddesi ile ölçülmüştür. Örnek maddeler “Büyük ihtimalle kısa bir süre içinde yeni bir iş arayacağım” ve “Kısa bir süre içinde başka bir kuruluşa geçmeyi düşünüyorum” şeklindedir. Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri .94’dir.

### Bulgular ve Tartışma

Öncelikle, kültürel maddelerle evrensel maddelerin birlikte analize sokulduğu bir faktör analizi yapılmıştır. Varimax rotasyonla yapılan bu analizde özdeğeri 1’in üzerinde, toplam varyansın %64.18’ini açıklayan 3-faktörlü bir çözüm bulunmuştur. Tablo 2’de her bir faktörün maddeleri, özdeğeri ve açıkladığı varyans verilmektedir. İlk faktör, İlgili-Babacan Liderlik olarak adlandırılmıştır. Öncelikle, evrensel dönüştürücü liderlik maddeleri açısından bakıldığında Bireysel İlgî ve Atfedilen Karizma maddeleri bu faktör altında toplanmıştır.

Kültürel maddeler açısından bakıldığında ise, katılımcı ve Babacan Liderlik davranışlarını içeren maddelerin bu boyut altında toplandığı görülmektedir. Temel olarak bu boyutun altındaki maddelerin ilişki-yönelimli liderlik davranışlarını kapsadığını söylemek mümkündür. Nitekim, hem bireysel ilgi hem de babacan liderlik davranışları, çalışanlarla yakın ve anlamlı ilişkiler kurmayı içermektedir. İlginç bir şekilde, literatürde bir arada anılmayan katılımcı ve babacan liderlik özellikleri bu çalışmada bir faktör altında toplanmıştır. Buradan hareketle, karar vermede çalışanların katılımını sağlamak ve onların görüşlerine değer verip dinlemek gibi katılımcı liderlik davranışlarının da ülkemizde ilişki-merkezli bir tarafının olduğu söylenebilir.

İkinci faktör, İlham Veren Karizmatik Liderlik olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörün altında toplanan maddelere bakıldığında İlham Verme ve Karizma boyutlarının hem evrensel hem de kültürel maddelerden oluştuğu görülmektedir. Evrensel maddelere bakıldığında, bu maddelerin daha çok Karizma’nın davranış boyutunu içerdiği ve literatürde de sıklıkla bahsedildiği gibi (Bass, 1990) çalışanlara İlham Verme maddeleri ile bir arada yer aldığı görülmektedir. Kültürel maddeler açısından bakıldığında da, birinci çalışmamızda katılımcıların tamamı tarafından ifade edilen “değişime önce kendi inandır, sonra çevresindekileri ikna eder” maddesinin kariz-

**Tablo 2.** Dönüştürücü Liderliğe (DL) Ait Evrensel ve Kültürel Maddelerle Yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (Çalışma 2)

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Karar vermede sizin katılımınızı sağlar.	.76		
Size karşı ilgilidir ve iyi ilişkiler kurar.	.75		
Katkılarınızı iyi değerlendirir, adil davranır.	.74		
DL-Madde:19 (Bireysel İlgî)	.74		
Sizi destekler, yanınızda olduğunu hissettirir.	.73		
Sizi yakından tanımak için çaba gösterir.	.70		
Size yetki ve inisiyatif verir.	.69		
DL-Madde:21 (Karizma)	.69		
Görüşlerinize değer verir ve dinler.	.68		
DL-Madde:29 (Bireysel İlgî)	.66		
Sizinle ilişki kurar, ama mesafeyi de korur.	.63		
Size davranışlarıyla örnek/rol modeli olur.	.62		
Özel günlerinizde yanınızda olur.	.61		
DL-Madde:23 (Karizma)	.54		
DL-Madde:31 (Bireysel İlgî)	.53		
DL-Madde:18 (Karizma)	.52		
DL-Madde:25 (Karizma)	.46		

**Tablo 2 (devam).** Dönüştürücü Liderliğe (DL) Ait Evrensel ve Kültürel Maddelerle Yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (Çalışma 2)

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
DL-Madde:14 (Karizma)		.78	
İşyerinizi kendi işyeriniz gibi hissetmenizi sağlar.		.71	
DL-Madde:13 (İlham verme)		.70	
DL-Madde:26 (İlham verme)		.68	
DL- Madde:10 (Karizma)		.66	
DL- Madde:34 (Karizma)		.65	
DL-Madde:9 (İlham verme)		.62	
DL- Madde:6 (Karizma)		.59	
Değişime önce kendi inanır, sonra çevresindekileri ikna eder.		.58	
Ekip ruhu oluşturur.		.54	
Başarıların ekibin başarısı olduğunu vurgular.		.49	
DL-Madde:36 (İlham verme)		.48	
Başarılı olduğunuzda başkalarının yanında takdir/onore eder.		.43	
Bilgisiyle saygı uyandırır.			.67
Gerektiğinde riskli kararlar vermekten çekinmez.			.64
Problem çözmede ya da karar almada hızlı davranır.			.63
Yerinde ve doğru kararlar verir.			.60
DL-Madde:32 (Entellektüel Teşvik)			.60
DL-Madde:30 (Entellektüel Teşvik)			.59
Daha önceden denenmemiş şeyleri deneme cesareti gösterir.			.55
DL-Madde:2 (Entellektüel Teşvik)			.53
DL-Madde:15 (Bireysel İlgi)			.50
DL-Madde:8 (Entellektüel Teşvik)			.42
Açıklanan Varyans	64.18	3.99	2.53
Özdeğer	25.67	1.60	1.01
$\alpha$	.97	.96	.95

*Not1.* Evrensel DL maddeleri telif hakkı nedeniyle makale içinde açık halde yazılamamaktadır. Bu nedenle boyut adları ve ilgili madde numarasıyla sunulmaktadır.

*Not2.* Faktör 1 = İlgili-Babacan Liderlik, Faktör 2 = İlham Veren Karizmatik Liderlik, Faktör 3 = Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik

manın kültürel yönünü temsil ettiği söylenebilir. Ayrıca, çalışma ortamında ekip ruhu yaratarak çalışanların kendi işyerindeymiş gibi hissetmelerini sağlayan ve başarıları başkalarının yanında takdir ederek motive eden liderlik davranışları da İlham Verme'nin kültürel tarafını temsil etmektedir.

Çalışmada elde edilen üçüncü faktör, Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün Entellektüel Uyarıcı Liderlik kısmı evrensel, Aktif Liderlik kısmı ise kültürel özellikler içermektedir. Hem kültürel hem de evrensel maddelere bakıldığında, bu faktörün daha çok iş-yönelimli liderlik davranışları-

nı içerdiği söylenebilir. Öyle ki, evrensel Entellektüel Teşvik, liderin çalışanlarının yaratıcı performanslarını artıracak bir ortam yaratmasını içerirken, kültürel Aktif liderlik ise hızlı ve riskli kararlar almayı ve denenmemiş şeyleri deneme cesareti göstererek işlerin yapılmasında aktif bir rol oynamayı içermektedir.

Bu boyutların ölçüt geçerliğini belirlemek amacıyla farklı değişkenlerle korelasyonlarına bakılmıştır. Bu çalışmanın giriş bölümünde de belirtildiği gibi, literatürde dönüştürücü liderlik ile çalışanların çalıştıkları birime ve liderlerine olan bağlılık ve özdeşleşme dereceleri arasında olumlu ilişkiler; dönüştürücü liderlik ile etkisiz



**Tablo 3.** İkinci Çalışmadaki Ana Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma, Alfa Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Faktör 1	-	-	-						
2. Faktör 2	.88***	-	-						
3. Faktör 3	.90***	.89***	-						
4. Bölüme Bağlılık	.48***	.58***	.49***	-					
5. Bölümle Özdeşleşme	.49***	.58***	.49***	.94***	-				
6. Lidere Bağlılık	.76***	.77***	.77***	.62***	.64***	-			
7. Liderle Özdeşleşme	.73***	.74***	.70***	.68***	.70***	.90***	-		
8. Etkisiz Liderlik	-.27***	-.21**	-.28***	-.15*	-.11	-.30***	-.22***	-	
9. İşten Ayrılma Niyeti	-.41***	-.47***	-.39***	-.61***	-.57***	-.53***	-.56***	.20**	-
Ort.	3.37	3.27	3.45	3.56	3.65	3.74	3.53	2.07	2.30
S	.95	.80	.89	.85	.86	.81	.80	.85	1.13
$\alpha$	.97	.96	.95	.87	.87	.91	.82	.62	.94

Not. Faktör 1 = İlgili-Babacan Liderlik, Faktör 2 = İlham Veren Karizmatik Liderlik, Faktör 3 = Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik

liderlik ve işten ayrılma isteği arasında ise olumsuz ilişkiler olduğuna işaret eden bulgular vardır. Tablo 3'den de takip edilebileceği gibi, elde edilen dönüştürücü liderlik boyutları, lidere bağlılık ve özdeşleşme ile olumlu yüksek korelasyonlar, bölüme bağlılık ve özdeşleşme ile orta-düzeyde yüksek olumlu korelasyonlar, işten ayrılma niyeti ve etkisiz liderlik ile orta-düzeye yakın olumsuz korelasyonlar göstermiştir.

### 3. Çalışma: Hipotez Testi Çalışması

Araştırmamızın hipotez testi olan son aşamasında, bir önceki aşamada belirlenen dönüştürücü liderlik boyutlarının literatürde sıklıkla araştırılan bağımlı değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesi planlanmıştır. Buradan hareketle, bir önceki çalışmada ele alınan bağımlı değişkenlere ek olarak özellikle son dönemde literatürde adı geçen değişkenler çalışmaya dahil edilmiştir. Bu amaçla çalışmada ilk olarak, elde edilen üç boyutun söz konusu bağımlı değişkenleri yordama gücüne bakılmıştır. Sonrasında, bu boyutların kültürel maddelerinin söz konusu bağımlı değişkenleri açıklarken, evrensel maddeler tarafından açıklanan varyansın ötesinde bir katkı yapıp yapmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda, boyutlarımızdan İlgili-Babacan Liderliğin hem literatürde hem de çalışmamızda vurgulanan 'ilişki-merkezli' doğası gereği, *lidere bağlılık ve özdeşleşme, işten ayrılma niyeti, lideriye etkileşimi ve sıklığı, güçlendirici liderlik* gibi değişkenlerle ilişkileri test edilmektedir. Öte yandan, İlham Veren Karizmatik Liderlik boyutunun, hem karizma hem de motivasyon temalarını içerdiğinden *lidere bağlılık ve özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve takım performansı*

ile ilişkileri irdelenmektedir. Son olarak, Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik literatürde sıklıkla bahsedilen iş-yönelimli liderlik tarzını anımsattığından, bu liderlik tarzının etkisiz liderlik ve takım performansı ile ilişkilerine bakılmaktadır. Aşağıda söz konusu bağımlı değişkenler ile ilgili literatür ve hipotezler sunulmuştur. Hipotezlerin a kısımları, elde ettiğimiz dönüştürücü liderlik boyutlarının söz konusu bağımlı değişkenleri yordama gücüne yönelik iken, b kısımları bu boyutların kültürel maddelerinin evrensel maddelerin ötesinde bir açıklama getirip getirmediğine yöneliktir.

Lidere bağlılık, bireyin liderine saygı duyması, takdir etmesi ve onunla birlikte çalışmaktan dolayı gurur duyması anlamına gelmektedir (Vandenbergh ve ark., 2004). Liderlik çalışmaları, özellikle dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların bağlılıklarını arttırdığına işaret etmektedir (Bono ve Judge, 2003; Lowe ve ark., 1996). Bu liderler, çalışanlarını grubun bir parçası olarak değil birer birey olarak ele almakta, onların farklı ihtiyaç, beklenti ve yeteneklerine karşı hassasiyet göstermekte ve profesyonel gelişimleri için çaba göstermektedirler. Bunun sonucunda çalışanlar ve lider arasında duygusal bir bağ oluşmakta ve çalışanların liderlerine bağlılıkları artmaktadır. Benzer şekilde, bu liderlerin karar verirken çalışanlarının görüşlerini dikkate almaları ve onlara karşı tutarlı ve adil davranışları da çalışanların lidere olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Gumusluoglu, Karakitapoğlu-Aygün ve Hirst, 2013). Dönüştürücü liderliğin liderle özdeşleşmeye de olumlu etkileri bulunmuştur. Liderle özdeşleşme, kişinin değerlerinin liderin değerleri ile benzeştiğini düşünmesi ve liderin başarısını kendi başarısı gibi görmesi temeline dayanmaktadır

(Shamir ve ark., 1998). Çalışanlar, grubunun çıkarlarını kendi çıkarından üstün tutan, kendine güvenen bir tavır sergileyen ve çalışanlarına hedefleri gerçekleştirmek için ilham veren liderlere saygı ve güven duymakta ve onlarla özdeşleşmektedirler (Kark ve ark., 2003). Bağlılık ve özdeşleşme literatüründe bu kavramlarla sıklıkla ilişkilendirilen değişkenlerden birisi de işten ayrılma niyetidir. Çalışmamızın örneklemini oluşturan bilgi çalışanlarının pek çok iş alternatifi bulunmaktadır ve işten ayrılmaları kurumları için pek çok olumsuzluklar yaratabilmektedir. Geçmiş çalışmalar dönüştürücü liderlerle çalışan kişilerin, liderin ortak bir misyon etrafında hareket etme çağrısına cevap vererek kendi çıkarlarını bir kenara bıraktıklarını ve örgütün uzun vadeli hedeflerine odaklandıklarını vurgulamaktadırlar (Walumbwa ve Lawler, 2003). Bu durum, çalışanların kurumlarına bağlılıklarını artırmakta ve işten ayrılma isteklerini ise azaltmaktadır. Nitekim, Bycio, Hackett ve Allen (1995) dönüştürücü liderlik boyutlarının tümünün işten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişkiler gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Bu çalışmada özellikle İlgili-Babacan Liderlik ve İlham Veren Karizmatik Liderlik boyutlarının lidere bağlılık ve özdeşleşme değişkenleri ile olumlu, işten ayrılma niyeti ile de olumsuz ilişkiler göstereceği öngörülmektedir. Birinci boyutla ilgili olarak, çalışanlarını ayrı ayrı bireyler olarak ele alan, onların hem iş, hem de iş dışındaki hayatları ile ilgilenen, yanlarında olduğunu her durumda hissettiren, onları bir baba figürü gibi koruyan ve kollayan liderlere karşı çalışanları daha yüksek düzeyde bir bağlılık ve özdeşleşme ile karşılık verecekleri söylenebilir. Bu saygı ve güven esasına dayanan ilişki karşılığında çalışanlar hem lidere hem de kendilerine bu olanakları sağlayan kuruma bağlılık ve özdeşleşme duyguları geliştirip daha az işten ayrılma niyeti göstereceklerdir. İlham Veren Karizmatik Liderlik boyutunun da benzer etkiler göstereceği beklenmektedir. Nitekim literatürde, dönüştürücü liderliğin özellikle karizma ve motivasyon boyutları özdeşleşme ile ilişkilendirilmektedir (Bass, 1990). Shamir, House ve Arthur'un da (1993) belirttiği gibi, karizmatik liderler çalışanlarıyla duygusal bir bağ oluşturmakta, çalışanlar bu lidere hayranlık duymakta ve vizyonuna inanarak onunla birlikte hareket etmektedirler.

Ayrıca, bu iki boyutun kültürel maddelerinin de çalışanların hem lidere bağlılıkları ve özdeşleşmeleri, hem de işten ayrılma niyeti açısından dönüştürücü liderliğin üstünde etkileri olacağı beklenmektedir. Kültürel Babacan liderlik özellikleri, çalışanları koruyup kollama, onların hem iş ortamında katılımlarını sağlayıp görüşlerine değer verme, hem de özel hayatları ile ilgilenme gibi davranışları içerdiğinden bu tür liderlerle çalışanlar, daha yüksek düzeyde bağlılık ve özdeşleşme duygularıyla karşılık verip daha az işten ayrılma niyeti göstereceklerdir. Benzer şekilde, İlham Veren Karizmatik Lider-

liğin kültürel özelliklerine bakıldığında, bu tip liderlerin değişime olan inancı ve çevresindekileri sahip olduğu vizyona ikna etme gücü onları çalışanlarının gözünde karizmatik kılmaktadır. Bu doğrultuda bu tip liderlerin, değişimi başarma konusunda onlara ilham veren, çalışanlarının işyerini kendi işyerleri gibi hissetmelerini sağlayan ve ekip ruhu oluşturup ekibin başarısını takdir eden davranışlarının, söz konusu bağlılık ve özdeşleşme değişkenleri üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz etkileri olacaktır.

*H1.a. İlgili-Babacan ve İlham Veren Karizmatik Liderlik boyutları, lidere bağlılığı ve liderle özdeşleşmeyi olumlu yönde, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde yordayacaktır.*

*H1.b. İlgili-Babacan Liderlik ve İlham Veren Karizmatik Liderliğin kültürel maddeleri, evrensel dönüştürücü liderlik boyutlarının etkisi kontrol edildikten sonra da lidere bağlılığı ve liderle özdeşleşmeyi olumlu yönde, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde yordayacaktır.*

Lider-üye etkileşimi kuramı (LMX), lider ve takipçileri arasında kaliteli bir ilişkinin varlığını karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk duyguları çerçevesinde açıklamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Öyle ki, çalışanlar, düşüncelerini dikkate alan, bireysel beklenti ve ihtiyaçlarına hassasiyet gösteren, kendilerine ve uzmanlıklarına saygı duyan liderlerle, liderler ise kendilerine saygı duyan, sorumluluklarını en yüksek şekilde yerine getiren ve hedefleri yerine getirmede güven duyabilecekleri çalışanları ile daha kaliteli ilişkiler kurmaktadır (Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006). Dönüştürücü liderlik çalışmaları da, bu liderlerin çalışanları ile kaliteli ilişkiler kurduklarını ve böylelikle performans arttırdıklarını göstermektedir (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005). Özellikle bireysel ilgi boyutunun söz konusu kaliteli ilişkilerin kurulmasında önemli bir rolü olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmamızın özellikle İlgili-Babacan Liderlik boyutunun sözkonusu lider-üye etkileşimini yordayacağı beklenmektedir. Öyle ki, çalışanlar, kendilerini tanımak için çaba gösteren, kendileri ile iyi ilişkiler kuran ve davranışlarıyla rol modeli olan bir lider ile daha kaliteli bir ilişki içinde olurlar. Bu durum yakın dönem araştırmaları tarafından da desteklenmektedir. Örneğin, Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010) toplulukçu bir kültüre sahip olan Hindistan'da Babacan Liderlik ve lider-üye etkileşimi arasında olumlu ilişki olduğunu göstermişlerdir. Özellikle toplulukçu kültürlerde, çalışanları ile yakın ilişkiler kuran, onların görüşlerine değer verip dinleyen ve kişisel sorunları ile yakından ilgilenen liderler etkili liderler olarak görülmektedir. Ayrıca, Babacan Liderlik davranışları çalışanlar ile sıklıkla bir araya gelme, görüşme ve paylaşım içinde olmayı içerdiğinden bu liderlik tarzı ile etkileşim sıklığı arasında da olumlu bir ilişki beklenmektedir. Araştırmamızın kültürel Babacan Lider-

lik davranışlarının, lider-izleyen ilişkisini ve sıklığını en az dönüştürücü liderlik davranışları kadar yordayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla:

*H2a. İlgili-Babacan Liderlik boyutu, lider-üye etkileşimini ve liderle etkileşim sıklığını olumlu yönde yordayacaktır.*

*H2b. Kültürel Babacan Liderlik maddeleri, evrensel dönüştürücü liderlik boyutlarının etkisi kontrol edildikten sonra da lider-üye etkileşimini ve liderle etkileşim sıklığını olumlu yönde yordayacaktır.*

Dönüştürücü liderler, izleyenleri ile birebir kurdukları ilişkide onların kendilerine olan güvenlerini arttırmakta, inisiyatif kullanmalarını teşvik etmekte ve kişisel gelişimlerine yardımcı olmaktadır (Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002). Bu liderlerle çalışanlar kendilerinin daha fazla yetkiye sahip olduğunu düşünmekte ve bu durum onların kendilerini güçlü hissetmelerine yol açmaktadır (Conger, 1999). Nitekim, yakın zaman çalışmalarında dönüştürücü liderlik ile izleyenlerin güçlendirilme algıları arasında olumlu ilişkiler saptanmıştır (Jung ve Sosik, 2002; Jung ve ark., 2003; Kark ve ark., 2003). Çalışmamızda özellikle katılımcılığı vurgulayan İlgili-Babacan liderlerin, çalışanları ile yakın ilişkiler kurmaları, onlara yetki ve inisiyatif vermeleri ve kararların verilmesinde katılımcı bir yaklaşım izlemeleri açısından güçlendirici liderler ile benzerlikler gösterecekleri savunulabilir. Örneğin Aycan (2001), babacan liderlerin, hedef belirlemede katılımcılık, zor işleri başarmada destek ve yardım gibi güçlendirmeye yönelik uygulamalar gösterdiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla, Babacan Liderliğin güçlendirici liderlik ile dönüştürücü liderliğin ötesinde olumlu bir ilişkisinin olması da beklenmektedir:

*H3a. İlgili-Babacan Liderlik boyutu, güçlendirici liderliği olumlu yönde yordayacaktır.*

*H3b. Kültürel Babacan Liderlik maddeleri, evrensel dönüştürücü liderlik boyutlarının etkisi kontrol edildikten sonra da güçlendirici liderliği olumlu yönde yordayacaktır.*

Bass ve Avolio (1995) Çok-Faktörlü Liderlik modelinde pasif davranan bir liderlik tarzından da bahsetmektedirler. Etkisiz liderlik olarak adlandırılan bu liderlik tarzı, dönüştürücü liderliğin aksine, sorumluluk almayan, kararları astlarına bırakan, sadece gerektiğinde onlara danışmanlık yapan bir liderlik tarzı olarak açıklanmaktadır. Araştırmalar, bu liderlik şeklinin dönüştürücü liderlik boyutlarının tamamı ile olumsuz ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bass, 1990). Öyle ki, dönüştürücü liderliğin yarattığı olumlu iş sonuçlarının aksine bu liderlik, çalışanları açısından düşük iş tatmini ve performans ile sonuçlanmaktadır. Çalışmamızda özellikle Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik boyutunun söz konusu etkisiz liderlik ile olumsuz ilişki göstermesi beklenebilir. Ayrıca, Aktif liderler gerektiğinde riskli kararlar vermektense çekinmemekte, çalışanlarını değişim

yönünde cesaretlendirmekte, problemlerin çözümünde ve karar almada hızlı davranmakta ve yerinde ve doğru kararlar vermektedirler. Şüphesiz bu tür uyarıcı ve faal davranışlar, etkisiz liderliğin karar vermektense kaçınan ve acil sorulara yanıt vermeyi erteleyen yönleriyle ters düşmektedir. Dolayısıyla, kültürel Aktif Liderlik maddelerinin etkisiz liderliği yordamada dönüştürücü liderliğin ötesinde bir açıklama getirmesi de beklenmektedir:

*H4a. Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik boyutu, etkisiz liderliği olumsuz yönde yordayacaktır.*

*H4b. Kültürel Aktif Liderlik maddeleri, evrensel dönüştürücü liderlik boyutlarının etkisi kontrol edildikten sonra da etkisiz liderliği olumsuz yönde yordayacaktır.*

Çalışmamızın örneklemini oluşturan ARGE çalışanları, çoğunlukla proje takımları şeklinde çalışan, kendilerinden yeni bilgi üretmeleri ve bilgileri takım içinde paylaşmaları beklenen bir gruptur. Günümüzde pek çok kurumda bu kişilerin performansları, daha çok takım düzeyinde ölçülmeye başlanmıştır. Yakın dönemdeki çalışmalar, dönüştürücü liderlerin sadece bireysel ya da örgütsel düzeyde değil, takımlar üzerinde de önemli olumlu etkileri olduğuna işaret etmektedir. Öyle ki, bu liderler takımlarında yaratıcı ve yenilikçi bir iklim yaratarak, takım içindeki iletişimi, etkileşimi ve fikir alışverişini arttırarak ve takımın 'bu işte birlikteyiz' tutumunu yaratarak çalışanların takımlarına olan aidiyetini ve takım performansını arttırmaktadırlar (Purvanova ve Bono, 2009; Schaubroeck, Lam ve Cha, 2007; Schippers, Den Hartog, Koopman ve Knippenberg, 2008).

Boyutlarımızdan Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik ve İlham Veren Karizmatik Liderlik boyutlarının takım performansı üzerinde olumlu etkilerinin olması beklenmektedir. Öncelikle, İlham Veren Karizmatik Liderler çalışanlarına ilham verip onların işlerini sahiplenmelerini sağlayarak takım performansı üzerinde olumlu etkiler yaratabilirler. Aktif-Entellektüel Uyarıcı liderler de, sorunların çözümünde yeni yollar önerip çalışanlarının problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlayarak takımlarının performansını arttırabilirler. Ayrıca, kültürel İlham Veren Karizmatik Liderlik ve Aktif Liderlik maddelerinin takım performansını yordamada dönüştürücü liderliğin ötesinde bir açıklama getirmesi de beklenmektedir. Öyle ki, ülkemizde İlham Veren Karizmatik liderler çalışanları arasında ekip ruhu oluşturarak, başarıların ekibin başarısı olduğunu vurgulayarak, başarıları başkalarının yanında takdir ederek takım performansı üzerinde olumlu etkiler yaratabilirler. Öte yandan, Aktif Liderler ise, iş ve performans odaklı davranan, hızlı kararlar vererek problemlerin çözümünde faal davranan liderlerdir. Bu liderlerin gerektiğinde yeni şeyleri denemek istemeleri ve riskli kararlar verebilmeleri de takım performansı üzerinde olumlu etkilere neden olabilir. Özetle, performans odaklı davranışları, olaylara ve konulara gösterdik-

leri aktif yaklaşım ile bu liderler, takımlarının işlerini en iyi ve en hızlı şekilde bitirmelerine yardımcı olabilir ve performansı arttırabilirler. Dolayısıyla;

*H5.a. Aktif-Entellektüel Uyarıcı ve İlham Veren Karizmatik Liderlik boyutları, takım performansını olumlu yönde yordayacaktır.*

*H5.b. Kültürel Aktif Liderlik ve İlham Veren Karizmatik Liderlik maddeleri, evrensel dönüştürücü liderlik boyutlarının etkisi kontrol edildikten sonra da takım performansını olumlu yönde yordayacaktır.*

## Yöntem

### Örneklem ve İşlem

Çalışmanın örneklemini 5 kurumda çalışan toplam 256 ARGE çalışanı [48 kadın (%19), 192 erkek (%75), 16 cinsiyeti belirtilmemiş (%6)] ve liderleri oluşturmaktadır. Katılımcılar, enformasyon ve iletişim teknolojileri, elektronik, yazılım geliştirme, savunma teknolojileri gibi alanlarda ARGE faaliyetlerinde bulunan teknoloji şirketlerinin çalışanlarıdır. Katılımcıların yaş ortalaması 30.69'dur ( $S = 6.77$ ). Çalışanların %3.5'u lise, %54.7'si üniversite mezunudur; % 34'ü yüksek lisans ve %1.6'sı doktora derecesine sahiptir. Katılımcıların ortalama işte çalışma süresi 6.20 yıl ( $S = 5.95$ ), ortalama kurumda çalışma süresi 3.48 yıl ( $S = 3.67$ ) ve ortalama liderle çalışma süresi 1.76 yıldır ( $S = 1.84$ ). Katılımcıların yer aldıkları takımların ortalama büyüklüğü 9 kişidir. Ortalama takımda çalışma süresi ise 1.75 yıldır ( $S = 1.53$ ).

Örneklemin tespiti için öncelikle şirketlerin ARGE müdürleri ile görüşmeler yapılarak ARGE çalışanları tespit edilmiştir. Çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden ARGE çalışanları ve liderleri ofislerinde ziyaret edilerek anket uygulaması yapılmıştır. Katılımcılara formlara isimlerini yazmamaları ve araştırmanın gizlilik ilkelerine uyacağı söylenmiştir. Görüşmelerde lider ve çalışanlar için önceden kodlar verilmiş, bu şekilde liderlerden ve çalışanlardan elde edilen veriler eşleştirilmiştir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmanın bu safhasında da kullanılacak ölçekler İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiş, bu tercüme Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme yöntemi kullanılarak kontrol edilmiştir. Bu ölçeklerden orijinal dönüştürücü liderlik ( $\alpha = .97$ ), lidere bağlılık ( $\alpha = .91$ ), liderle özdeşleşme ( $\alpha = .84$ ), etkisiz liderlik ( $\alpha = .64$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $\alpha = .91$ ) çalışmamızın 2. safhasında da ölçülmüş olup bu ölçeklere ait açıklamalar bir önceki bölümde verilmiştir. Çalışmamızın bu aşamasındaki diğer ölçeklere ait bilgiler aşağıda sunulmaktadır. Anketteki tüm soruların cevapları 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir.

**Lider-Üye Etkileşimi.** Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin 5 maddesi ile ölçül-

müştür. Örnek ifadeler "Yöneticim, istemeden bir hata yaptığımda başkalarına karşı beni korur" ve "Yöneticim için iş tanımında belirtilenden ötesini yaparım" şeklindedir. Çalışanlar liderlerini söz konusu ifadeler açısından 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu ölçeğe ait alfa değeri .81'dir.

**Liderle Etkileşim Sıklığı.** Anderson ve West (1998) tarafından geliştirilmiş olan takımın etkileşim sıklığı ölçeği lidere uyarlanarak 2 madde ile ölçülmüştür: "Yöneticimle, iş-işdışı konularda konuşmak üzere sıklıkla biraraya geliriz" ve "Yöneticimle devamlı etkileşim halindeyiz" şeklindedir. Bu ölçümde de 5'li Likert aralığı 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde kullanılmıştır. Bu ölçeğe ait Cronbach alfa değeri .86'dır.

**Güçlendirici Liderlik.** Arnold, Arad, Rhoades ve Drasgow (2000) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler "Ekibinizin hangi alanlarda gelişime ihtiyacı olduğunu gösterir" ve "Ekibinizin performansını geliştirmek için yeni yollar önerir" şeklindedir. Çalışanlar liderlerini bu maddeler açısından 1 (hiçbir zaman) ve 5 (her zaman) frekans aralığında değerlendirmişlerdir. Bu ölçeğe ait Cronbach alfa değeri .94'tür.

**Takım Performansı.** Anderson ve West (1998) ve Janssen (2000)'den adapte edilen toplam 5 madde ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler "Bu takım, ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmak için yeni fikirleri uygulamaya geçirdi" ve "Bu takım problemlere karşı yeni fikirler geliştirdi" şeklindedir. Buna göre, takım liderleri takımının son bir yıldaki yenilikçi performansını 1 (hiçbir zaman) ve 5 (her zaman) frekans aralığında değerlendirmişlerdir. Bu ölçeğe ait Cronbach alfa değeri .95'dir.

**Kontrol Değişkenleri.** ARGE personeline uygulanan anketin son bölümü kontrol değişkenleriyle ilgili soruları kapsamaktadır. Çalışanlara, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, iş, kurum, takımda çalışma süresi, yönetici ile çalışma süresi ve takımın büyüklüğü sorulmuştur.

## Bulgular ve Tartışma

Dönüştürücü liderlik boyutlarının ortalama, standart sapma, alfa değerleri ve söz konusu bağımlı değişkenlerle korelasyonları Tablo 4'de sunulmaktadır. Buradan da takip edilebileceği gibi, 2. çalışmanın sonuçlarını destekler şekilde, dönüştürücü liderliğin üç boyutu da lider üye etkileşimi, liderle etkileşimin sıklığı, güçlendirici liderlik, lidere bağlılık ve özdeşleşme gibi lider odaklı değişkenlerle olumlu ve yüksek korelasyonlar göstermiştir. Diğer yandan söz konusu üç boyut, etkisiz liderlik ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile orta-düşey olumsuz ilişkiler göstermektedir.

**Tablo 4.** Üçüncü Çalışmadaki DL Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma, Alfa Değerleri ve Bağımlı Değişkenlerle Korelasyon Katsayıları

	Değişken		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Lider-Üye Etkileşimi	.75***	.73***	.68***
Liderle Etkileşimin Sıklığı	.64***	.57***	.54***
Güçlendirici Liderlik	.95***	.92***	.89***
İşten Ayrılma Niyeti	-.33***	-.34***	-.28***
Lidere Bağlılık	.72***	.76***	.74***
Liderle Özdeşleşme	.74***	.79***	.73***
Etkisiz Liderlik	-.39***	-.38***	-.50***
Takım Performansı	.19**	.19**	.20***
<i>Ort.</i>	3.60	3.59	3.56
<i>S</i>	.87	.87	.86
<i>a</i>	.96	.96	.94

*Not.* Faktör 1 = İlgili-Babacan Liderlik, Faktör 2 = İlham Veren Karizmatik Liderlik, Faktör 3 = Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik. Bu 3 boyut arasındaki korelasyonlar .88 ve .91 arasında değişmektedir.

**Tablo 5.** Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken			<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3		
Lidere Bağlılık	.03	.47***	.29**	.60	121.78***
Liderle Özdeşleşme	.03	.64***	.13	.62	137.74***
Lider-Üye Etkileşimi	.46***	.30**	.01	.57	107.68***
Liderle Etkileşimin Sıklığı	.76***	.03	.10	.41	56.95***
Güçlendirici Liderlik	.59***	.24***	.15***	.92	954.68***
İşten Ayrılma Niyeti	-.23	-.33*	-.17	.17	5.40***
Etkisiz Liderlik	-.11	-.22	-.79***	.27	30.18***
Takım Performansı	.08	.08	.26†	.18	5.60***

† .09'da anlamlıdır.

*Not.* Faktör 1 = İlgili-Babacan Liderlik, Faktör 2 = İlham Veren Karizmatik Liderlik, Faktör 3 = Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik.

Öncelikle, dönüştürücü liderlik boyutlarının söz konusu bağımlı değişkenleri yordama gücünü test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Ön analizlerde kontrol değişkenlerinin etkilerine bakılmış ve sonuçların değişmediği görülmüştür. Bu nedenle kontrol değişkenleri analizlere dahil edilmemiştir. Sonuçlar Tablo 5'de verilmektedir. Daha sonra, kültürel dönüştürücü liderlik maddelerinin evrensel maddeler tarafından açıklanan varyansın ötesinde bir katkı yapıp yapmadığının anlaşıl-

ması amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerin ilk aşamalarında 2. çalışmada elde edilen üç-faktörlü yapının evrensel maddeleri, ikinci aşamalarında ise her bir boyutun altındaki kültürel maddeler girilmiştir (Tablo 6).

Tablo 5 ve 6'dan da görülebileceği gibi, İlgili-Babacan Liderliğin, beklentilerin aksine, lidere bağlılık, özdeşleşme ve işten ayrılma niyetini yordamada bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca bu boyut, lider-

üye etkileşimi, liderle etkileşimin sıklığı ve güçlendirici liderlik değişkenlerini beklediği yönde yordamaktadır. Benzer şekilde, kültürel Babacan Liderlik maddeleri de bu değişkenleri açıklarken evrensel dönüştürücü liderliğin ötesine geçmiş ve açıklanan varyansta anlamlı artışlara neden olmuştur. Bu sonuçlar, *H2.a* ve *b* ve *H3.a* ve *b'*yi destekler niteliktedir.

İlham Veren Karizmatik Liderliğin ise, bağlılık, özdeşleşme ve işten ayrılma niyetini beklediği yönde yordadığı bulunmuştur. Kültürel maddelerin açıklama gücüne bakan analizler de, benzer sonuçlar göstermektedir. Dolayısıyla *H1.a* ve *H1.b* kısmen desteklenmiştir. Ayrıca, beklentilerin aksine İlham Veren Karizmatik Liderliğin takım performansını yordamada olumlu etkileri olmadığı gözlenmiştir.

Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderliğe bakıldığında ise, bu boyutun etkisiz liderlik üzerinde olumsuz etkileri görülmektedir. Ayrıca, bu boyutun kültürel maddeleri de, etkisiz liderliği yordarken evrensel dönüştürücü liderliğin ötesinde bir açıklama getirmiş ve bu değişkeni olumsuz şekilde yordamada anlamlı bir artışa neden olmuştur. Dolayısıyla *H4.a* ve *b* desteklenmiştir. Ayrıca, bu liderlik tipinin takım performansını yordamada istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, bir eğilim gösterdiğine işaret

etmektedir ( $p = .09$ ). Son olarak, kültürel Aktif Liderlik maddeleri takım performansını yordamada evrensel maddelerin ötesinde anlamlı bir artışa neden olmuştur. Dolayısıyla, *H5.a* ve *b* kısmen desteklenmiştir. Bütün bu sonuçlar, Türk kültürüne özgü bulunan Babacan, Aktif ve İlham Veren Karizmatik Liderlik maddelerinin literatürdeki bazı önemli bağımlı değişkenleri açıklamada evrensel dönüştürücü liderlik boyutlarının ötesine geçtiğini göstermektedir.

## Genel Tartışma

Çalışmamız, dönüştürücü liderliğin kültürel ve tarihsel açıdan özel bir konumu olan ülkemizde nasıl algılandığını ve tanımlandığını, boyutlarının neler olduğunu ve Batı literatüründen ne tür farklılıklar gösterdiğini kültürel bir yaklaşımla araştırmıştır. Birinci çalışmada 'gerçek bir dönüşümü başarmış' ya da 'bir dönüşümü başarabilecek' liderlerin özellik ve davranışları niteliksel bir yaklaşımla incelenmiş ve bilgi çalışanları ile yapılan mülakatlar sonucunda Türkiye'ye özgü kültürel maddeler geliştirilmiştir. İkinci çalışmada, bu kültürel maddelerin evrensel maddelerle birlikte üç boyutta toplandığı tespit edilmiş ve bu boyutlar İlgili-Babacan, İlham Veren

**Tablo 6.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Lidere Bağlılık	Liderle Özdeşleşme	Lider-Üye Etkileşimi	Liderle Etkileşim Sıklığı	Güçlendirici Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	Etkisiz Liderlik	Takım Performansı
<b>Aşama 1</b>								
Faktör 1- Evrensel DL	.32***	.33***	.30**	.38**	.31***	.03	-.11	.06
Faktör 2- Evrensel DL	.29***	.42***	.43***	.08	.34***	-.20	-.22	.11
Faktör 3- Evrensel DL	.19*	.06	.05	.18	.34***	-.16	-.56***	.03
$R^2$	.58	.61	.55	.37	.90	.11	.23	.03
$F$	115.94***	129.58***	100.93***	47.75***	707.62***	9.81***	23.90***	2.62*
<b>Aşama 2</b>								
Faktör 1- Evrensel DL	.24*	.24*	.06	.18	.08	.18	.01	.14
Faktör 2- Evrensel DL	.20	.28**	.28*	.02	.20***	.12	.23	.05
Faktör 3- Evrensel DL	.05	.07	.16	.11	.16**	.06	-.32*	.24
Faktör 1- Kültürel DL	.06	.06	.35**	.53***	.42***	-.28	.15	.12
Faktör 2- Kültürel DL	.18	.30**	.14	.00	.10	-.58***	-.17	.21
Faktör 3- Kültürel DL	.20*	.14	.14	.17	.05	.20	-.42***	.33*
$R^2$	.60	.63	.57	.42	.92	.17	.28	.07
$F$	61.23***	69.06***	54.90***	29.47***	494.09***	8.15***	15.69***	2.85*
$\Delta R^2$	.02*	.02**	.02**	.05***	.03***	.06***	.05***	.04*

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Not. Analizlerin ilk aşamasında çalışmamızda üç boyut altında toplanan evrensel DL maddeleri, ikinci aşamasında ise bu üç boyut altında toplanan kültürel DL maddeleri analize dahil edilmiştir.



Karizmatik ve Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik şeklinde adlandırılmıştır. Araştırmamızın hipotez testi olan üçüncü çalışmada ise, bu boyutların literatürün işaret ettiği değişkenleri yordama gücüne bakılmış ve 1. çalışmada elde edilen kültürel maddelerin evrensel maddelerin ötesinde bir açıklama getirdiği görülmüştür.

Öncelikle bulgularımız, Türk kültüründe de değişimi başlatacak ve yönetecek liderlerin karizma sahibi olmalarının, çalışanlarını motive edip onları bir hedefe yönlendirmelerinin, yaratıcılığı teşvik edip yenilikçi bir ortam yaratmalarının ve tüm bunları yaparken kişileri bireysel özellikleriyle birlikte değerlendirmelerinin önemine dikkat çekmektedir (Bass ve Avolio, 1995). Literatürde Karizma, Bireysel İlgi, İlham Verme ve Entellektüel Teşvik boyutları olmak üzere dört boyutta toplanan bu liderlik davranışları, çalışmamızda kültürel maddelerle birlikte analize sokulduğunda üç temel boyut elde edilmiştir. Bir başka deyişle çalışmamızda, tamamen kültüre özgü boyutlardan ziyade kültüre özgü unsurlar içeren, ancak temelde literatürde var olan evrensel dönüştürücü liderlik boyutları ile örtüşen boyutlar tespit edilmiştir<sup>2</sup>.

### **İlgili-Babacan Liderlik**

Birinci boyutumuz olan İlgili-Babacan Liderlik, evrensel Bireysel İlgi ile Türk kültürüne özgü Babacan Liderlik özelliklerini bir arada barındırmakta ve liderliğin ilişki boyutunu temsil etmektedir. Babacan Liderlik, Türk kültürünün toplulukçu ve yüksek güç aralığı özellikleriyle tutarlıdır. Nitekim, ülkemizde çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkiler, karşılıklı sosyal roller içerisinde devam etmektedir. Buna göre, yöneticilerin çalışanlarını koruması ve kollaması beklenirken, çalışanların da yöneticilerine itaat etmesi, sadakat ve bağlılık göstermesi beklenmektedir (Aycan, 2001; 2006). Çalışanlar yöneticilerini bir ‘baba’ gibi görmekte, hatta kişisel ve aile sorunlarına bile yardımcı olmalarını beklemektedirler. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarının iş dışındaki hayatıyla ve sorunlarıyla ilgilenmeleri de doğal kabul edilmektedir. Örneğin, böyle bir liderin, çalışanlarının çocuklarının okul harçlarını kişisel ya da şirket bütçesinden ödemesi ve çalışanlarının cenaze, düğün gibi özel günlerine katılması beklenmektedir. Nitekim, çalışmamızda da bilgi çalışanları, özel günlerine iştirak eden, onlarla yakın ilişkiler kuran ama aynı zamanda belirli bir mesafe koyan, şirkette bir aile ortamı yaratan ve rol modeli olan liderleri dönüştürücü liderler olarak tanımlamaktadırlar.

Aynı faktör altında toplanan Babacan Liderlik ve evrensel Bireysel İlgi maddelerinin birbirine benzediği söylenebilir. Ancak, Cheng ve arkadaşları (2004), ba-

bacan liderliğin Doğu’ya, Bireysel İlgi’nin ise Batı’ya özgü kavramlar olduğunu ve birbirlerinden farklılıklar gösterdiğini savunmaktadır. Bireysel İlgi, liderin çalışanlarının işlerine yönelik ilgi göstermesini kapsarken, babacan liderlik çalışanların hem iş, hem de özel hayatlarına yönelik bir ilgiyi içermektedir. Benzer şekilde, Bireysel İlgi görece daha kısa süreli, demokratik ve eşitlikçi bir ilişkiyi sembolize ederken, babacan liderlik daha uzun vadeli ve güç aralığının korunduğu bir ilişkiyi çağrıştırmaktadır. Buradan hareketle, çalışmamızda elde edilen Babacan Liderlik maddelerinin kültürümüze özgü maddeler olduğu söylenebilir.

İlginç bir şekilde, evrensel dönüştürücü liderliğin atfedilen karizma maddeleri Babacan Liderlik özellikleri ile bir arada toplanmıştır. Bir başka deyişle, başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket etmek, grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakmak ve güç ve güven duygusu sergilemek gibi karizmatik liderlik davranışları Babacan Liderlik davranışları ile birlikte anılmaktadır. Buradan hareketle, toplulukçu özellikler gösteren ve güç aralığının görece yüksek olduğu ülkelerde, saygı ve güven kavramlarının dönüştürücü liderlere atfedilen karizmanın temelini oluşturduğu ve Babacan Liderlik davranışlarıyla örtüştüğü söylenebilir. Bu bulgumuz, Türk kültüründe etkin ve başarılı bir liderlik tarzı olarak görülen Babacan Liderliğin, çalışanlarında saygı, güven ve hayranlık duyguları uyandırmak suretiyle “dönüşüm” bağlamında da etkili bir liderlik tarzı olabileceğine işaret etmektedir.

Bu birinci boyutta çıkan bir başka kültürel tema da, liderin çalışanlarının görüşüne değer verip katılımlarını sağlamasıdır. Batıda çoğunlukla iş-yönelimli bir liderlik tarzı olarak görülen katılımcı liderliğin, çalışmamızda ilişki-yönelimli bir boyutun altında çıkması dikkat çekicidir. Nitekim, GLOBE çalışmasında, Türkiye’de katılım kavramına atfedilen anlamın Batılı ülkelerden farklılaştığına işaret edilmektedir. Öyle ki, Paşa ve arkadaşları (2001), Türkiye bağlamında liderlerin katılımcı bir yaklaşım sergilemelerinin altında yatan temel nedenin, çalışanlardaki aidiyet duygusunu geliştirmek ve ailenin/grubun bir parçası gibi hissetmelerini sağlamak olduğunu vurgulamaktadırlar. Bir başka deyişle, bu tür katılımcı liderler, kararların kalitesini arttırmaktan ziyade, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri için böyle davranmaktadırlar. Bu tür davranışlar, işyerinde bir aile ortamı yaratmaya çalışan ve ilişki-odaklı davranan Babacan Liderlik özellikleri ile tutarlıdır. Bu sonuçlarımızın destekler şekilde Aycan (2001), babacan liderliğin insan kaynakları uygulamalarından katılımcılık ve güçlendirici süpervizyon üzerinde olumlu etkileri olduğunu ifade

<sup>1</sup> Bu yorumu yapan hakeme teşekkür ederiz.

etmektedir. Ayrıca, her ne kadar katılımcı liderlik kavramı Batı literatüründe dönüştürücü liderlik özellikleri ile bir arada ele alınmasa da, çalışmamızda dönüştürücü liderliğin ilişki-yönelimli boyutları ile birlikte çıkması, bu liderliğin kültürel bir yönünün de olduğuna işaret etmektedir.

### ***İlham Veren Karizmatik Liderlik***

Çalışmamızda elde edilen ikinci boyut olan İlham Veren Karizmatik Liderlik, hem evrensel, hem de kültürel motivasyon ve karizma temalarını içermektedir. Evrensel karizma maddelerine bakıldığında, liderin önem verdiği değer ve ilkeleri açıklaması, ortak bir misyon ve amaç duygusu yaratması gibi daha çok karizmanın davranış boyutunu içerdiği görülmektedir. Kültürel karizma maddelerine bakıldığında ise, liderin vizyonu ortaya koyup ifade etmesinin bir adım ötesine geçerek, değişimin gerekliliğini ve olası sonuçlarını tüm paydaşlarla paylaşması ve ikna etmesi süreçlerini kapsamaktadır. Bu doğrultuda liderin çalışanları, kurucuları, üst yönetimi ve diğer paydaşları bir vizyon etrafında toplayarak değişimi inandırma sürecinde etkin bir rol oynaması önem kazanmaktadır. Bu durum Türkiye’de var olan yüksek güç aralığının neden olduğu iletişim eksikliğiyle açıklanabilir. Nitekim, Türkiye’de üst düzey yöneticiler çoğunlukla hedefleri ve kararları çalışanlarla paylaşmamakta ve çalışanlar gidişata ilişkin yeterince bilgilendirilmemektedir (Nichols, Sugur ve Demir, 2002). Bu noktada da bilgi çalışanları gibi profesyonel bir grubun vizyonu sahiplenebilmesi için, liderlerin değişimin nedenlerini, sonuçlarını ve hareket planlarını tüm açıklığıyla onlarla paylaşmaları özellikle önemlidir.

Literatürde de bahsedildiği gibi, karizma ve çalışanlara ilham verme boyutları çalışmamızda aynı faktör altında yer almıştır. Öyle ki, güçlü bir amaç duygusu vurgulayan karizmatik liderler, çekici bir gelecek vizyonunu ifade edip başarılması gerekenler hakkında coşkulu ve iyimser bir yaklaşım da sergilemektedirler. Bu boyut altındaki kültürel maddelere bakıldığında da, lider ekip çalışmasına önem verip çalışanları arasında ekip ruhu yaratmak suretiyle onların kendi işyerinde gibi hissetmelerini sağlamaktadır. Bu bulgumuz, Paşa ve arkadaşlarının (2001) Türk kültüründe ekip çalışmasının şirket ve gruba aidiyet hislerini arttırmada önemli bir motivasyon aracı olduğu görüşleri ile de tutarlıdır.

### ***Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik***

Araştırmamızın üçüncü boyutu olan Aktif-Entellektüel Uyarıcı Liderlik, evrensel Entellektüel Teşvik ile kültürel Aktif Liderlik özelliklerini kapsamakta ve liderliğin iş/görev boyutunu temsil etmektedir. Kültürel maddeleri kapsayan Aktif Liderlik, liderin işlerin yapılmasında ve takibinde, karar alma ve problem çözümünde aktif bir rol oynamasını içermektedir. Öncelikle bu

liderler, denenmemiş şeyleri deneme cesareti gösterip riskli, hızlı ve yerinde kararlar veren liderler olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle, hedef ve vizyonlarını gerçekleştirmek için kararlı bir şekilde davranan ve bu süreçte ortaya çıkabilecek problemlerle bizzat ilgilenen ve çözümünde aktif rol oynayan liderlerdir (Karakitapoğlu-Aygün ve Gumusluoğlu, 2013). Bu yaklaşım, aynı zamanda literatürde sıklıkla bahsi geçen, yerinde ve ofisinde durmayıp çalışanları ziyaret ederek işleri yerinde takip eden (management by walking around) liderlik tarzını andırmaktadır. Nitekim, GLOBE çalışmasının Türkiye ayağını yürüten Paşa ve arkadaşları (2001), bu tür aktif bir liderlik tarzının Türkiye ortamında çok başarılı olan liderlerin ortak bir özelliği olduğunu tespit etmişlerdir. Bu tür aktif bir liderlik yönelimi, merkeziyetçi, hantal ve ağır işleyen, riskten kaçınan geleneksel Türk iş ortamına duyulan tepkiyi yansıtıyor olabilir. Böyle bir geleneksel ortamda, riskli ve hızlı kararlar alıp uygulayabilen ve problemleri anında yakalayıp hemen çözmeye yönelen liderler başarılı ve dönüştürücü liderler olarak görülmektedir. Bu durum, ülkemizin kültürel özellikleriyle açıklanabilir. Nitekim, Hofstede’in (1980) kültürel boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutunda yüksek çıkan ülkemizde, değişim iddiasıyla ortaya çıkan ve projesinin başarılı olması için her türlü riski göze alan liderler, diğer liderlerin arasından sıyrılıp daha ön plana çıkmaktadırlar. Bir başka deyişle, çalışanlar bir değişim vizyonu olmayan ve risk almayan liderleri değişimi yönetmede başarılı görmemektedirler.

Bu tür aktif bir liderlik tarzının evrensel Entellektüel Teşvik ifadeleri ile aynı faktör altında toplanması araştırmamızın örneklemini oluşturan bilgi çalışanları açısından şaşırtıcı değildir. Nitekim bu çalışan grubu, işlerinin doğası gereği yaratıcılık ve inovasyonun teşvik edildiği ortamlarda çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, bu çalışan grubuna liderlik eden kişilerin sorunların çözümünde farklı bakış açıları aramaları, yeni fikir ve uygulamalara açık olmaları ve çalışanlarına işlerin yapılmasında yeni yollar önermeleri beklenmektedir. Özellikle yaratıcı ve yenilikçi performansın önemli olduğu ARGE ortamlarında, risk alıp hızlı davranabilen, çalışanlarını da yaratıcı ve girişimci olmaya teşvik edebilen liderlik özellikleri daha ön plana çıkmaktadır. Buradan hareketle, ülkemizde bu gibi iş, performans ve yaratıcılık odaklı davranışlar sergileyen liderlerin değişim ve dönüşüm sürecini başarıyla yönetebilecek liderler olarak görüldüklerini söylemek mümkündür.

### ***Boyutların Genel Değerlendirmesi, Kısıtlılıklar ve Uygulamaya Yönelik Öneriler***

Analizlerimiz, çalışmamızda elde edilen bu üç boyutun geçerlik ve güvenilirliklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, hipotez testi çalışmasının sonuçları da, sözkonusu üç boyutun

literatürde önerilen değişkenlerin büyük çoğunluğunu beklediği yönde yordadığını göstermiştir. Ayrıca, kültürel maddelerin, bu değişkenleri yordamada evrensel dönüştürücü liderlik maddelerinin ötesinde açıklayıcı bir gücünün olduğu görülmüştür. Nitekim, Babacan Liderlik maddeleri, lider-üye etkileşimi ve sıklığı ve güçlendirici liderlik değişkenlerini yordarken evrensel dönüştürücü liderliğin ötesinde bir açıklama getirmiştir. Ancak, evrensel atfedilen karizma maddelerini de içeren İlgili-Babacan Liderlik boyutu lidere bağlılık ve özdeşleşme ile olumlu ilişki gösterirken, beklentilerin aksine, söz konusu boyutun kültürel tarafının bu değişkenleri yordamada etkili olmadığı görülmüştür. Bu durum literatürde de sıklıkla bahsedildiği gibi, karizma olgusunun lidere bağlılık ve özdeşleşme için önemli olduğuna, babacan liderlik tarzının ise tek başına bağlılık ve özdeşleşme yaratmada yetersiz kaldığına işaret etmektedir. Benzer şekilde, gerek karizmanın gerekse babacan liderlik tarzının işten ayrılma niyetini etkilemediği bulgusu da, bu çalışan grubunun geleneksel çalışanlara göre farklı motivasyon ve daha fazla iş alternatiflerinin olduğu söylemine dikkat çekmektedir. Diğer yandan, İlham Veren Karizmatik Liderlik, liderle özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini, Aktif Liderlik ise etkisiz liderlik ve takım performansı değişkenlerini yordarken evrensel dönüştürücü liderliğin ötesinde anlamlı bir açıklama getirmiştir. Bu sonuçlar, kültürel maddelerimizin değişik bağımlı değişkenleri yordayarak birbirlerinden farklılaştığını ve bu bağımlı değişkenleri açıklarken evrensel dönüştürücü liderliğin ötesine geçtiğini desteklemektedir.

Çalışmamızda elde edilen bu kültürel unsurlar, aslında Türkiye’de var olan değer yargılarındaki farklılıklara tekabül ediyor olabilir. Kabasakal ve Bodur’un da (2002) belirttiği gibi, ‘doğu-batı’, ‘geleneksellik-modernite’, ‘dindarlık-laiklik’ gibi farklı değerlerin yaşandığı Türkiye’de liderlik tarzlarındaki bu geleneksel (Babacan) ve yenilikçi (Aktif) özelliklerin aynı anda var olması normal kabul edilebilir. Özetle, değişen rekabetçi dünya koşullarına uyum sağlayabilmek için bilgi çalışanlarını yöneten liderler, hem dünya değerlerine uygun tavır ve davranışlar sergilemek, hem de Türk kültüründeki değerler doğrultusunda çalışanlarının motivasyon ve memnuniyetlerini artırmak için onlarla yakın ilişkiler kurmak durumundadırlar. Bu yorumlarımızı destekler bir biçimde, Sümer (2000) babacan kabul edilen liderlerin, hem çalışanlarını desteklemek, hem de Batı’ya uygun insan kaynakları politikaları uygulamak yönünde baskı hissettiklerine işaret etmektedir.

Çalışmamızın bulguları kısıtlılıkları çerçevesinde değerlendirilmelidir. Öncelikle, çalışmamızda tespit edilen babacan liderlik, her ne kadar ülkemizde Aycan (2001; 2006; Aycan ve ark., 2000) tarafından geliştirilmiş ve test edilmiş olan babacan liderlik ifadeleri ile benzerlik gösterse de, bu maddelerin söz konusu ölçek ile

ilişkilerine bakılmamıştır. Ayrıca, dönüştürücü liderliğin kültürel özellikleri incelenirken sadece bilgi çalışanları açısından konu ele alınmıştır. Nitekim çalışmamızda ortaya çıkan aktif, katılımcı, ekip çalışmasını destekleyici, hızlı ve riskli kararlar alabilme gibi dönüştürücü liderlik davranışları özellikle bilgi çalışanları açısından önemli davranışlar olarak görülebilir. Buradan hareketle, gelecekteki çalışmaların, farklı özellikler gösteren geleneksel ve mavi yakalı çalışanları incelemeleri önerilebilir. Ayrıca, farklı kültürel ortamlarda dönüştürücü liderliğin niteliksel olarak ele alınması ve kültürel unsurlarının tespit edilmesi önerilerimiz arasındadır.

Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak bilgi çalışanlarının liderlerine, insan kaynakları yöneticilerine ve ülkemizde yöneticilik yapan/yapmayı planlayan çok uluslu firmaların liderlerine çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür. Bu liderler değişimi başarılı bir şekilde yönetmek için, Türkiye’deki sosyo-ekonomik özelliklere uygun olarak, sistemi ve kurumu değiştirip eski varsayım ve yöntemleri yenilerken aynı zamanda geleneksel ve kültürel özelliklere uygun babacan bir liderlik tarzı sergilemek durumundadır. Aslında böyle bir liderlik tarzı, Batı toplumlarında başarılı ve etkin bir yöneticilik tarzı olarak kabul edilmeyebilir. Yöneticinin yakın ilgisi ve bir baba gibi davranması, çalışanın özel hayatına ve mahremiyetine bir müdahale olarak algılanabilir. Ancak ilişkilerin çok ön planda olduğu Türk kültüründe ise, bilgi çalışanları gibi gayet eğitilmiş ve profesyonel çalışan bir grup bile yöneticileri ile anlamlı ve yakın ilişkiler kurmak istemektedirler. Öte yandan, değişimi yönetecek liderlerin, başarılı olabilmeleri için değişimin gerekliliği konusunda tüm paydaşları ikna edebilmeleri, aktif davranıp riskli ve hızlı kararlar alabilmeleri gerekmektedir. Bir başka deyişle, bu tür liderlere değişim projelerinin aşamalarını dikkatle planlamaları, değişimin gerekliliğini, vizyonlarını ve hareket planlarını tüm çalışan ve yönetim kadrosuyla paylaşmaları önerilebilir. Ayrıca, liderlerin çalışanları arasında ekip ruhu yaratıp karar ve süreçlere katılımlarını da sağlamaları, çalışanların hem motivasyonunu arttıracak hem de değişimi sahiplenmelerine katkıda bulunacaktır. Değişimi yönetecek lider adaylarının eğitiminde ve performans değerlendirmesinde, bu kültürel özelliklere yönelik kriterlerin konulması ve ölçülmesi de önerilerimiz arasındadır.

### **Kuramsal Öneriler**

Bu çalışmada elde edilen dönüştürücü liderlik boyutlarının, ülkemizde bu konuda yürütülecek gelecekteki araştırmalara önemli bir referans noktası olacağı düşünülmektedir. Dönüştürücü liderliği inceleyen araştırmacıların, literatürde var olan ve sıklıkla kullanılan evrensel dönüştürücü liderlik boyutlarına ek olarak, çalışmamızda elde edilen kültürel maddeleri de ölçümlerinde kullanmaları önerilmektedir. Ayrıca, gelecekteki

çalışmalarda Aktif Liderliğin, özellikle liderliğin 'iş/görev' boyutunu andırdığı için, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi değişkenlerle ilişkileri incelenebilir. Nitekim, bu liderlik tarzı gerektiğinde riskli kararlar vermeyi, önceden denenmemiş şeyleri deneme cesareti göstermeyi, problem çözmede ya da karar almada hızlı davranmayı içerdiği için özellikle yaratıcılık ve yenilikçilik gibi değişkenlerle ilişkili olması beklenmektedir (Gumusluoglu ve Ilsev, 2009a; Janssen, 2000). Bu tür liderlerin işyerinde yaratıcılığı destekleyen bir iklim yaratmak suretiyle yenilikçiliği artıracığı söylenebilir. Nitekim, Anderson ve West (1998) problemlere ve olaylara farklı bakış açılarını teşvik ederek ve yeni fikirlerin uygulanmasında aktif destek sağlayarak (support for innovation); 'bu işte birlikteyiz' tutumu yaratarak, azınlıkta olsa bile herkesin görüşünü dinleyerek, kişilerin kendilerini güvende hissedecekleri bir ortam yaratıp katılımlarını artırarak (participation safety) yenilikçiliği destekleyen bir iklim yarattıklarını söylemektedir. Benzer şekilde, İlham Veren Karizmatik Liderliğin de, liderin çalışanları arasında takım ruhu oluşturmaya ve başarıların takımın başarısı olduğunu vurgulaması nedeniyle yenilikçiliğe etkilerinin olması beklenbilir. Dolayısıyla gelecekteki araştırmaların bu liderlik tarzının söz konusu yenilikçiliği destekleyen iklim ve birey, takım ve örgüt düzeyinde yenilikçilik gibi değişkenlerle ilişkilerini araştırması önerilerimiz arasındadır.

Babacan Liderliğin katılımcı yönü ise daha çok liderin çalışanlarının süreç ve kararlara katılımını teşvik etmesi, onların görüşlerine değer verip dinlemesi ve onlara yetki ve inisiyatif vererek işyerini kendi işyerleri gibi hissetmelerini sağlaması gibi davranışlarla çalışanların hem örgüte hem de liderlerine karşı 'vatandaşlık davranışları' göstermelerine neden olabilir (Williams ve Anderson, 1991). Ayrıca, bu tür babacan liderlerin çalışanlarıyla yakın ve anlamlı ilişkiler kurması, çalışanlarının yanında olduğunu hissettirmesi ve onların sorunlarıyla ilgilenmesi, işyerinde aile ortamı yaratması gibi davranışlarla çalışanların işyerinde yaşadıkları stresi azaltması mümkündür (Aycan ve Eskin, 2005). Özellikle dönüşüm süreçleri belirsizlik, kaygı ve çatışmalar içerebileceği için, bu tür destekleyici liderlerin çalışanlarının içinde bulunduğu stres ve endişeli durumlarda onlara yardımcı olması ve yaşadıkları olumsuz duyguları azaltması beklenbilir. Günümüz çalışanları yoğun iş temposu ve çoklu talepler nedeniyle iş ve özel hayat dengesi kurmakta zorluk çekmektedirler (Aycan ve Eskin, 2005). Bu tür babacan liderler, çalışanlarının aile ve özel hayatlarına önem vermek suretiyle onların iş ve özel hayat dengesini kurmalarına yardımcı olabilirler. Nitekim bazı çalışmalar, destekleyici liderlerin çalışanların iş ve aile hayatı üzerindeki kontrol algılarını arttırdığına ve dolayısıyla çalışanların daha az psikolojik sorun yaşadıklarına işaret etmektedir (Aycan, Eskin ve Yavuz, 2007). Özetle,

Babacan Liderlik ile vatandaşlık davranışları, iş stresi ve iş-hayat dengesi gibi değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi, bu liderlik tarzının içerik ve sonuçlarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilir.

## Kaynaklar

- Anderson, N. R. ve West, W. A. (1998). Measuring climate for work group innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. ve Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-463.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-33.
- Aycan Z (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. U. Kim, K. Yang ve K. K. Hwang, (Ed.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* içinde (445-466). New York: Springer.
- Aycan, Z. ve Eskin, M. (2005). Relative contribution of child-care, spousal and organizational support in reducing work-family conflict for males and females. The case of Turkey. *Sex Roles*, 53, 453-471.
- Aycan, Z., Eskin, M. ve Yavuz, S. (2005). *Hayat dengesi: İş, aile ve özel hayatı dengeleme sanatı*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Kaicheng, Y. ve Deller, J. (2000). Impact of culture on human resource practices: A 10 country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3. baskı)*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (2. baskı)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berkman, Ü. ve Özen, Ş. (2007). Turkish business system and managerial culture: State dependency and paternalism in transition. E. Davel, J. P. Dupuis ve J. F. Chanlat, (Ed.), *Culture and management in the contemporary world* içinde. Quebec: Laval University (CD).
- Bono, J. E. ve Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross cultural studies. *International Journal of Psychology*, 11, 215-29.
- Bryman, A., Gillingwater, D. ve McGuinness, I. (1996). Leadership and organizational transformation. *International Journal of Public Administration*, 19(6), 849-872.
- Bycio, P., Hackett, R. D. ve Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass' 1985 conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychol-*



ogy, 80(4), 468-478.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). The Michigan Organisational Assessment Questionnaire. *Yayınlanmamış makale*, University of Michigan. Ann Arbor, Michigan.

Cheng B., Chou L., Wu T., Huang M. ve Farh, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.

Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly*, 9(1), 107-121.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

Den Hartog, D. N. ve ark. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universal endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.

Doosje, B., Ellemers, N. ve Spears, R. (1995). Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 410-436.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. ve Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.

Egri, C. P. ve Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43, 571-604.

Erdoğan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.

Ergin, C., ve Kozan, N. K. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 37-51.

Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Gumusluoglu, L. ve Ilsev, A. (2009a). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.

Gumusluoglu, L. ve Ilsev, A. (2009b). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation". *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277

Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z. ve Hirst, G. (2013). Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter? *Journal of Business Research*, 66(11), 2269-2278.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hollensbe, E. C., Khazanchi, S. ve Masterson, S. S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions. *Academy of Management*, 51(6), 1099-1116.

Hui, C. H. ve Triandis, H. C. (1985). Measurement in Cross-Cultural Psychology: A Review and Comparison of Strategies. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 16(June), 131-152.

İmamoğlu, E. O. (1998). Individualism and collectivism in a model and scale of balanced differentiation and integration. *Journal of Psychology*, 132, 95-105.

İmamoğlu, E. O. ve Karakitapoğlu Aygün, Z. (2004). Self-construals and values in different cultural and socio-economic contexts. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 130(4), 277-306.

İşcan, Ö. F. (2002). Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı: Büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama. *Doktora tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.

Jung, D. I., Bass, B. M. ve Sosik, J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of Leadership Studies*, 2, 3-18.

Jung, D. I. ve Sosik, J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313-336.

Jung, D. I., Chow, C. ve Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525-544.

Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002). Arabic Cluster: A bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37, 40-54.

Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2004). Self, identity and emotional well-being among Turkish university students. *The Journal of Psychology*, 138, 457-478.

Karakitapoğlu-Aygün, Z. ve Gumusluoglu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 107-133.

Karakitapoğlu-Aygün, Z. ve İmamoğlu, E. O. (2002). Value domains of Turkish adults and university students. *The Journal of Social Psychology*, 142, 333-352.

Kark, R., Shamir, B. ve Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.

Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Lowe, K. B., Kroeck, G. K. ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

Morhman, S., Cohen, S. ve Morhman, A. (1995). *Designing team-based organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nichols, T., Sugur, N. ve Demir, E. (2002). Globalised management and local labour: The case of the white-goods industry in Turkey. *Industrial Relations Journal*, 33, 68-84.

Özer, P. S., Özmen, Ö. ve Saatçioğlu, Ö. (2004). Bilgi yönetiminin etkililiğinde kilit bir faktör olarak bilgi işçileri ve insan kaynakları yönetiminin farklılaşan özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 254-275.

Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organizations and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.

Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish

business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.

Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of Leader-Member Exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.

Purvanova, R. K. ve Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *Leadership Quarterly*, 20, 343-357.

Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: Imge Yayınları.

Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193-210.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. ve Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. ve Knippenberg, D. V. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 61(11), 1593-1616.

Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. C. Choi ve G. Yoon, (Ed.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* içinde (85-119). Thousand Oaks, CA: Sage.

Shamir, B., House, R. J. ve Arthur M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. ve Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409.

Singh, N. ve Krishnan, V. R. (2007). Transformational leadership in India: Developing and validating a new scale using grounded theory approach. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 219-236.

Strauss, A. ve Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln, (Ed.), *Handbook of qualitative research* içinde (273-285) Thousand Oaks, CA: Sage.

Sümer, H. C. (2000). A historical and cultural approach to analyzing performance appraisal. Z. Aycan, (Ed.), *Management, leadership and human resource practices in Turkey* içinde (57-90). Ankara: Turkish Psychological Association.

Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. M. (2010). Dönüştürücü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 21(66), 97-117.

Trevino, L. K., Brown, M. ve Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder: Westview.

Vandenbergh, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.

Walumbwa, F. O. ve Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083-1101.

Walumbwa, F. O., Lawler, J. J. ve Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences and work-related attitudes: A cross-culture investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 212-230.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ve Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.

Wasti, S. A. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. Z. Aycan, (Ed.), *Akademisyenler ve profesyoneller bakışıyla Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Welbourne, T., Johnson, D. ve Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.

Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.



## Summary

# A Re-Conceptualization of Transformational Leadership in the Turkish Context

Zahide Karakitapoğlu-Aygün  
İhsan Doğramacı Bilkent University

Lale Gumusluoglu  
İhsan Doğramacı Bilkent University

The academic interest on transformational leadership (TL) in Turkey has shown a dramatic increase since 1990s. Most of these studies employed a universal rather than a cultural approach ignoring the fact that values and expectations of the followers are heavily shaped by their cultural background. Indeed, Den Hartog et al. (1999), in their GLOBE study reported that while several TL attributes were universally endorsed, several other attributes were perceived as culturally contingent. Thus, there is a need to explore leadership in countries which are characterized by collectivism such as Turkey, where expectations and values of followers might be quite different than those in an individualistic Western context.

Turkey is the largest economy in Eastern Europe, the Balkans, the Black Sea basin and the Middle East. The liberalization efforts after 1980s helped to develop a private sector of small and medium-sized businesses in the country. In 2005, Turkey began with EU accession negotiations. Since then, Turkey has been under a comprehensive political and economical reform program. Parallel to its developing economy, Turkey has also been in a transition with respect to its values since 1980s. Traditionally, the cultural and organizational context in Turkey has been defined as relatively collectivistic, high in power distance and paternalistic (Aycan et al., 2000; Berkman & Özen, 2007; Hofstede, 1980). Accordingly, in-group loyalty and harmony are highly valued (Paşa, Kabasakal, & Bodur, 2001) and “relationships” override tasks (Sargut, 2001). Leaders are expected to show support and protection, while followers are expected to display loyalty and compliance in return. Employees expect their superiors to act like a father and show concern for their personal and family-related problems. However, Turkey has been undergoing rapid social change in recent years (İmamoğlu, 1998). Especially after 1980s, Turkish people from the more progressive, better educated segments of the society tended to show more individualism in their values without a significant decline in

relatedness (İmamoğlu & Karakitapoğlu-Aygün, 2004; Karakitapoğlu-Aygün & İmamoğlu, 2002). Even in metropolitan areas, Turkish people seem to have close social contacts. Thus, close leader-follower relationships and the paternalistic features of leaders are still expected to be prevalent in the Turkish business context.

To address the above-mentioned calls for studying leadership with a cultural approach, the present study aims to understand how TL is perceived and defined in the Turkish context and to what extent it differs from the Western dimensions. To this end, three studies were conducted. In the first study, the qualifications and behaviors of leaders who ‘actually transformed’ or ‘can transform’ their employees and units-organizations were investigated through interviews. In the second study, factor structure and psychometric properties of the emic items were tested. The third hypotheses-testing study examined whether the dimensions identified in the previous study predicted important outcomes of TL in the literature as well as the explanatory power of the emic items above and beyond the etic items.

### 1st Study: The Qualitative Study

#### Method

#### Sample and Procedure

We conducted 31 semi-structured interviews with knowledge workers (10 female, 21 male). The mean age of the participants was 38.7 ( $SD = 5.46$ ). The average job and company tenures were 15.94 ( $SD = 5.27$ ) and 8.52 years ( $SD = 7.40$ ), respectively. Interviews on average lasted about 61 minutes. Participants were given the definition of a transformational leader as ‘the leader who initiates, implements and administers change’, and were asked to think about a specific leader from their experience whom they could use as a point of reference in answering the questions. Using a semi-structured in-

interview, we asked them general and specific questions about that leader they had in mind. Transcripts of the interviews were divided into distinct ‘thought units’ (Trevino, Brown, & Hartman, 2003). Thought units coded in different interviews which seemed synonymous were collapsed. For inter-rater reliability purposes, a doctoral student trained in qualitative research was asked to identify the etic and emic thought units. The reliability coefficient was computed as .80.

## Results

The above mentioned content analysis resulted in 20 emic items of TL. Most of those items were about the leader’s building close relationships with his followers such as “is concerned with employees’ welfare and builds good relationships with them”, “attends social events of employees and participates in their special days”, and “builds close relationships, but keeps the power distance”. These items showed similarity to the paternalistic leadership conceptualized and validated in the Turkish context by Aycan (2001; 2006) to a great extent. The remaining items, supportive of the Turkey-related findings of the GLOBE study, echoed active, decisive, participative and team-oriented leadership styles.

### 2nd Study: The Pilot Study

This study aimed to test the psychometric properties of the emic items and examine the factor structure of the emic and etic items. For these purposes, factor analysis including both etic and emic items were conducted. Moreover, the relationships between the emic dimensions and variables such as commitment, identification and turnover intention were examined for validity purposes.

## Method

### Sample and Procedure

A total of 230 R&D employees participated in the pilot study. The mean age was 29.15 ( $SD = 4.7$ ). The average job, company and leader tenures were 5.5 ( $SD = 4.4$ ), 3.9 ( $SD = 4$ ) and 2.1 years ( $SD = 2.1$ ), respectively. The participants filled in the questionnaire in their offices.

### Measures

TL was measured by 20 emic items and 20 original items from Bass and Avolio (1995). *Commitment to the department* was measured by 8 items adapted from Wasti (2000), ( $\alpha = .87$ ). *Commitment to the leader* was measured by 6 items from Vandenberghe et al. (2004), ( $\alpha = .91$ ). Identification with the department was measured

by 3 items from Doosje, Ellemers and Spears (1995) and 1 item from Kark, Shamir and Chen (2003), ( $\alpha = .87$ ). *Identification with the leader* was measured by 4 items from Shamir, Zakay Breinin and Popper (1998) and one item from Kark et al. (2003), ( $\alpha = .82$ ). *Laissez-faire leadership* was measured by 2 items from Bass and Avolio (1995), ( $\alpha = .62$ ). *Turnover intention* was measured by 3 items from Cammann, Fichman, Jenkins and Klesh (1979), ( $\alpha = .94$ ).

## Results and Discussion

Exploratory factor analysis with varimax rotation was conducted with both emic and etic items. The analysis revealed three factors with an explained variance of 64.18%. The first factor was named as Considerate-Paternalistic Leadership (CPL) since it includes the etic Idealized-Influence and Individualized Consideration, and the emic Paternalistic Leadership (PL) styles. The second factor was named as Inspiring-Charismatic Leadership (ICL) since it includes both the etic and the emic Inspirational Motivation and Charismatic Leadership. The third factor was named as Active-Stimulating Leadership (ASL), including the etic Intellectual Stimulation and the emic Active Leadership (AL). For validity purposes, correlations between the three factors and the correlates of TL as discussed in the literature were computed. Accordingly, the factors showed high associations with commitment to and identification with the leader, moderate correlations with commitment to and identification with the department, moderate negative relationships with turnover intentions and low-to-moderate negative relationships with laissez-faire leadership.

### 3rd Study: Hypotheses-Testing

This study examined whether the three dimensions predicted some of the important outcomes of TL in the literature as well as whether emic items predicted those outcomes above and beyond etic items. For these purposes, dependent variables such as commitment, identification, leader-member exchange (LMX), interaction with the supervisor, empowering and laissez-faire leadership, and team performance were included. First of all, we expect PL to predict both commitment to and identification with the leader after controlling for TL, due to the emphasis of this leadership on not only the job-related problems of their followers, but also on their personal and family-related problems. Especially in collectivist cultures, followers feel safe in a family environment created by such leaders, show commitment to and identification with those leaders who act as role models (Aycan, 2001). Followers under such leaders are also expected to show less intention to leave. Similarly, we expect ICL

to influence commitment to and identification with the leader positively, and turnover intentions negatively, since such leaders make their followers believe in the mission and ensure that they take the ownership of it.

*H1.a. CPL and ICL will positively predict commitment to and identification with the leader, and negatively predict turnover intention.*

*H1.b. Emic PL and ICL items, after controlling for the effects of TL, will predict commitment to and identification with the leader, and negatively predict turnover intention.*

TL has been related to LMX especially due to individualized consideration (Wang et al., 2005). We expect PL to have even higher quality relationships with their followers since these leaders try to know their followers intimately, be a role model for them and deal with their off-the-job lives. Followers will have higher interaction with those leaders as well since these leaders give heavy emphasis on the participation of their followers to decisions and processes.

*H2.a. CPL will predict LMX and interaction with the supervisor.*

*H2.b. Emic PL, after controlling for the effects of TL, will predict LMX and interaction with the supervisor.*

Followers of transformational leaders perceive themselves as empowered mainly because these leaders help them develop their intellectual capacities and encourage them to take initiatives (Jung & Sosik, 2002; Kark et al., 2003). Paternalistic leaders also have similarities with empowering leaders because they delegate authority to employees. Different than TL, these leaders appreciate and appraise success publicly and encourage employees to take the ownership of their jobs. Hence:

*H3.a. CPL will predict empowering leadership.*

*H3.b. Emic PL, after controlling for the effects of TL, will predict empowering leadership.*

Laissez-faire leaders, as opposed to transformational ones, are ineffective leaders in that they avoid responsibility and hesitate to solve problems (Bass & Avolio, 1995). Especially our emic AL is expected to be correlated negatively with this leadership style. As these leaders show a hands-on approach in problem solving, decide fast and do not give up in case of obstacles. Hence:

*H4.a. ASL will negatively predict laissez-faire leadership.*

*H4.b. Emic AL, after controlling for the effects of TL, will negatively predict laissez-faire leadership.*

TL has been found to enhance team performance by creating a team spirit and increasing the interaction among the team members (Purvanova & Bono, 2009). Then, both AL and ICL will have positive relationships with team performance above and beyond TL. This is mainly because AL includes performance-oriented lead-

er behaviors such as fast-decision making and risk-taking, and ICL includes behaviors such as creating a team spirit and emphasizing that success belongs to the team.

*H5.a. ASL and ICL will predict team performance.*

*H5.b. Emic AL and ICL, after controlling for the effects of TL, will predict team performance.*

## Method

### Sample and Procedure

256 R&D employees participated in the study. The mean age was 30.7 ( $SD = 6.8$ ). The mean job, company and leader tenures were 6.2 ( $SD = 5.95$ ), 3.5 ( $SD = 3.7$ ), and 1.76 years ( $SD = 1.8$ ), respectively. The mean team tenure was 1.75 years ( $SD = 1.53$ ). The participants filled in the questionnaire in their offices. The leader and employee questionnaires were coded and matched for analyses.

### Measures

The measures employed in the pilot study namely, *TL, commitment to and identification with the leader, laissez-faire leadership* and *turnover intentions* were also used in this third study. *LMX* was measured by 5 items from Liden and Maslyn (1998), ( $\alpha = .81$ ). *Interaction with the supervisor* was measured by the 2 items adapted from Anderson and West (1998), ( $\alpha = .86$ ). *Empowering leadership* was measured by 10 items from Arnold, Arad, Rhoades and Drasgow (2000), ( $\alpha = .94$ ). *Team performance* was measured by 5 items from Anderson and West (1998) and Janssen (2000), ( $\alpha = .95$ ).

## Results

Firstly, multiple regression analyses were conducted to test the explanatory power of TL dimensions in predicting the dependent variables. Then, hierarchical regression analyses were conducted to test whether emic dimensions had effects on these variables above and beyond universal TL. The etic dimensions of the three-factor solution were entered in the first stages of these hierarchical analyses, and the emic dimensions were entered in the second stages. Accordingly, CPL had no effects on commitment to and identification with the leader, and turnover intentions. ICL had expected effects on identification with the leader and turnover intentions, but had no such effects on commitment to the leader. Hierarchical regression analyses also revealed similar results. Hence, *H1.a* and *H1.b* were partially supported. Furthermore, CPL predicted LMX, supervisory interaction and empowering leadership in the expected directions. Similarly, after controlling for TL, PL had positive effects on LMX, supervisory interaction and empowering leadership. Thus, *H2.a* and *H2.b* as well as *H3.a* and *H3.b* were

supported. Moreover, ASL predicted laissez-faire leadership negatively and emic AL had expected add-on effects on this variable. Thus, *H4.a* and *H4.b* were supported. Finally, in contrast to ICL, ASL showed a tendency to predict team performance ( $p > .06$ ). Regarding the add-on effects, only emic AL, but not emic ICL had an additional effect in predicting team performance. Thus, *H5.a* and *H5.b* were partially supported.

### General Discussion

The present study investigated how TL is defined in the Turkish context and to what extent it differs from the Western universal TL dimensions. The first study examined the qualifications of transformational leaders by using a qualitative methodology and developed emic items. The second study identified three dimensions, namely, CPL, ICL, and ASL. In the third study, hypotheses tests confirmed the explanatory power of these dimensions as well as the add-on effects of emic items above and beyond the universal items.

The factor analysis including both the etic and the dimensions of TL revealed a three-factor solution. The first factor representing the relationship-oriented leadership included the etic dimensions of Idealized-Influence (Attributed) and Individualized Consideration, and the emic attributes of PL, thus was named as CPL. Paternalistic features are in line with the collectivistic and high-power distance culture of Turkey. In such a context, relationships between employees and supervisors are highly emphasized, and employees like to form and maintain close relationships with their leaders. As mentioned by our participants, transformational leaders attend special days of employees, build close relationships (but keep the power distance) and create a family-like atmosphere in the organization. Such paternalistic leaders, like a father, act as a role model for their followers, take care of them and solve their problems (Aycaan, 2001; 2006). Notably, PL seems to be similar to the individualized consideration dimension of TL. However, Cheng et al. (2004) claim that PL is an Eastern and Individualized Consideration is a Western notion of leadership. The latter symbolizes a task-based, short-term, democratic and egalitarian relationship between the leader and the follower, while PL symbolizes a long-term and power distant relationship where the leader is interested in not only the professional, but also the personal lives of his/her followers.

Interestingly, the etic Idealized-Influence and the emic Paternalistic Leadership items loaded under this first factor. Put differently, charismatic behaviors, such as earning the trust of others, transcending self-interests for the sake of the group go hand in hand with paternalistic behaviors. Another theme emerging under this

first factor was participative leadership. This seemingly task-oriented leadership appeared under the relationship-oriented factor in our study. This can be explained by the meaning attributed to participation in the Turkish context where followers feel a sense of belongingness to the group when they are allowed to participate (Paşa et al., 2001).

The second factor was named as ICL since it includes both the etic and the emic Inspirational Motivation and Charismatic Leadership. While the etic charisma component includes articulating a compelling vision, emic charisma refers to the communication and persuasion of the vision throughout the organization. This focus on convincing the shareholders may be attributed to the high power distance culture in Turkish organizations where there is a huge communication gap between upper and lower levels (Nichols, Sugur, & Demir, 2002). Moreover, the emic motivation component includes behaviors such as creating a team spirit and emphasizing that success belongs to the team. Such behaviors are consistent with the results of the GLOBE study which points to the importance of teamwork as a motivational tool to enhance sense of belongingness to the group (Paşa et al., 2001).

The third factor was named as ASL, including the etic Intellectual Stimulation and the emic AL. This dimension can be said to represent task-oriented leadership. The emic component includes behaviors such as being action-oriented and assertive, showing a hands-on approach in problem solving and taking risky and fast decisions which have been also demonstrated to be a part of outstanding leadership in the Turkish context in the GLOBE study. These 'active' features can be said to represent a reaction to the centralized and slow decision-making in the Turkish business context. Furthermore, in an uncertainty-avoidant culture (Hofstede, 1980), it is not surprising for the participants to describe transformational leaders as those who champion and take risks for the success of their change projects. The emergence of etic Intellectual Stimulation and emic AL under this third factor is not surprising given that our sample included knowledge-workers. This professional group works in environments where creativity and innovation are essential. Thus, leaders who encourage creativity and seek new ways of doing things are considered as leaders who can successfully manage a transformation process.

The results revealed that reliability and validity of TL dimensions are at acceptable levels. Moreover, tests of the hypotheses showed that TL dimensions predicted most of the major dependent variables in the literature in the expected directions. Additionally, emic items had add-on effects above and beyond the universal TL in explaining these dependent variables (such as LMX, interaction frequency, and empowering leadership for PL;

identification and turnover intentions for ICL; laissez-faire leadership and team performance for AL).

These TL dimensions may reflect the dual sets of values in the Turkish context which experiences “*the duality between east and west, tradition and modernity, religious and secular*” (Kabasakal & Bodur, 2002, p. 51). The desire for traditional PL is very strong in the Turkish context. Yet, there is also the desire for the new visionary, change-oriented leadership. That is, to remain competitive in the global environment, leaders need to have values and practices that are functional for competition and change and at the same time, they need to employ traditional strategies that are unique to Turkish culture. Identification of these TL attributes has implications for the leaders of Turkish companies and multi-

national companies who currently operate or plan to do so in Turkey. In line with the social and the economical transition in Turkey, change-oriented leaders are expected to be very active, change the system the existing ways of doing things, yet to be both traditional and paternalistic. Future researchers in Turkey are recommended to employ emic items developed in this study along with the etic items. Furthermore, emic PL, AL, and ICL may have important effects on some dependent variables that could be of interest to future research. For example, PL may be associated with citizenship behaviors, job stress and work-life balance, while AL and ICL may be associated with creativity and innovation at the individual, team, and organizational levels as well as innovative climate.