

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK: ULUSLARARASI FARKLILIKLARIN VE
BENZERLİKLERİN İNCELENMESİ**

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: EXAMINING INTERNATIONAL
DIFFERENCES AND SIMILARITY

Sibel ORHAN

Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü,
Tekirdağ/Türkiye ORCID: 0000-0002-2892-3865

Muhammet GÜMÜŞ

Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü, Sivas/Türkiye
ORCID: 0000-0003-1278-6234

Emine KIZILKAYA

Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü,
Karaman/Türkiye ORCID: 0000-0002-3678-0905

Özet

Küresel pazarda başarı, bir yöneticinin liderlik sağlama yeteneğine bağlıdır. Olağanüstü başarı, olağanüstü performansın sürdürülmesine olanak tanır. Dünya çapında kurumsal ortamlarda farklı milletlerden tutarlı evrensel davranışlar gösterenler var mı? Bu soruya araştırma da yanıt aranmaya çalışılmıştır. Üst düzey yöneticiler, küresel bir petrol şirketinin iki ana bölümünden ve dünyanın dört bir yanındaki büyük yan kuruluşlarından ankete tabi tutulmuştur. Katılımcılardan istisnai organizasyonel performans örneklerini açıklamaları ve olağanüstü sonuçları açıklayan kilit liderlik davranışlarını belirlemeleri istenmiştir. İçerik analizi, birkaç kilit liderlik davranışının tanımlanmasına yol açmıştır. Başlıca bulgu, olağanüstü performans için liderliğin ana boyutlarının evrensel olmasıdır. Dünyanın altı farklı bölgesi arasında vurguda yalnızca birkaç değişiklik bulunmuştur. Ayrıca, iki ana bölümdeki farklı kültürlerle ilişkili, şirketin kurumsal kimliğine uzun süredir yerleşmiş bazı açık liderlik özellikleri de bulunmaktadır. Etkili liderlik yoluyla performans kazandıklarına inanan katılımcılar, istisnai durumlar dışında kurumların üretim yapabildiklerine şahit olmuşlardır. Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlardan birisi, tüm dönüşümsel liderlik özelliklerini edinerek performans oluşturacak davranışlar için bireyleri teşvik etmektir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Davranış, Kurum Kültürü, Çalışan Katılımı

Abstract

Success in the global market is for a manager's purpose. oriented towards the success of success. Are there general views of the worldwide visual millets? This research also seeks answers. In the upper layer, a spherical oil vehicle consists of two main sections and one large side. survey was conducted. It did not identify participants' disclosures of exceptional examples of organizational performance and targeted disclosures. It has led to content analysis in ways that are not focused on the subject. The superior finding is universal for the master class for excellent performance. Stay away from local areas in emphasis among the six regions of the world. In addition, its two main inclusions, associated with different cultures, and its long-

established, clearly defined features with corporate identity. In this respect, they have manufacturability under the same conditions as for their performance in transition. One of the results from this study will be used to demonstrate about the future all day.

Key words: Transformational Leadership, Behavior, Corporate Culture, Employee Engagement

1. GİRİŞ

Çoğu liderlik davranışı evrensel midir? Ülke ve kurum kültürleri arasında istisnalar var mıdır? Bu çalışma, bu önemli soruları yanıtlamayı amaçlamaktadır. Araştırmadaki hedef, Amerikan merkezli araştırmacılar ve onların liderlik teorileri nedeniyle ortaya çıkabilecek yenilenebilirlik endişelerini vurgulamaktır. Küresel bir bakış açısıyla, araştırmacılar ve yöneticiler, liderliğin ne anlama geldiği ve çeşitli ulusal ortamlarda liderliğin nasıl çalıştığı konusundaki anlayışlarından daha emin olabilirler. Çalışmanın tasarımına ve bulgularına geçmeden önce, liderliğin bazı önemli tanımlarını gözden geçirmek önemlidir. Bu makalenin ilk bölümü, liderlik ve liderlik stilleri hakkındaki literatürü kısaca gözden geçirmektedir. Bunu, liderlik tarzları ve performans arasındaki ilişki üzerine bazı genel hipotezler takip etmektedir. Son bölümde, araştırma metodolojisi ve bulguların sonuçları tartışılmaktadır.

2. LİDERLİK TANIMLARI VE LİDERLİK TARZLARI

Birincisi, liderlik kavramı genellikle yönetim kavramıyla karıştırıldığı için bir ayırım yapılması gerekir. Zaleznik (1977:71), liderlerin etkisini "ruh halini değiştirmek, belirli arzu ve hedeflerin oluşturulmasında imajları ve beklentileri uyandırmak" olarak açıklamaktadır. Alvesson (1995), "Yöneticiler, liderlere göre daha az güçlü tiplerdir" açıklamasını yapmaktadır. Nicholls (1987:21) farkı şu şekilde açıklamaktadır: "Yönetim, geleneksel planlama, organize etme, izleme ve kontrol faaliyetleriyle - insanların kafalarında neler olup bittiğiyle çok fazla ilgilenmeden - başkaları aracılığıyla işleri halledebilme sanatıdır." Liderlik ise tam tersine, insanların ne düşündükleri ne hissettikleri, çevreye, kuruma ve işe nasıl bağlanacakları ile hayati bir şekilde ilgilenir.

Liderlikle ilgili akademik literatür çok geniştir (Avolio ve Bass,1988; Avolio ve diğerleri, 1988; Bass,1960,1985,1990; Bass ve Avolio,1990; Bass ve diğerleri,1987; Bass ve Yammarino,1988; Bontis,1995; Burns,1978; Hampton ve diğerleri,1986; Howell ve Frost,1989; Howell ve Avolio,1993; Schul ve diğerleri,1983; Yammarino ve Bass,1990a,b; Yukl,1981; Yukl ve Van Fleet,1982). Liderlik davranışı, çeşitli disiplinlerde iyi bilinen ve geniş çapta araştırılan bir konudur. Son birkaç yılda, Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından dönüşümcü liderlik olarak adlandırılan giderek daha popüler bir teorik perspektif haline gelen yeni bir konu ortaya atılmıştır. Bass'ın (1985) teorisi, Burns'ün (1978) işlemsel ve dönüşümcü siyasi liderlerin niteliksel sınıflandırmasının bir uzantısıdır. Etkileşimci liderlik, liderler ve takipçiler arasında bir dizi değiş tokuş ve pazarlık olarak tanımlanırken, dönüşümcü liderlik, takipçileri geliştirerek, entelektüel olarak teşvik ederek ve daha yüksek bir kolektif amaç için kendi kişisel çıkarlarını aşmaları için ilham vererek istenen performans adına gerekli ortamın sağlanması olarak ele alınmıştır. Bass'ın (1990:23) belirttiği gibi, "ne yazık ki çoğu deneysel araştırma etkileşimci liderliğe odaklanmıştır, oysa dünyanın gerçek hareketlendiricileri ve sarsıcıları dönüşümsel liderlerdir". Burns (1978), dikkatlerini değiş tokuşlara odaklayarak

takipçilerinin mevcut ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan liderler ile takipçilerin ihtiyaçlarını artırmaya ve bireylerin, grupların dramatik değişikliklerini teşvik etmeye çalışan dönüştürücü liderler arasında ayırım yapan ilk bilim adamıdır. Etkileşimsel liderlik teorisine dayanan bir lider, organizasyonun istenen hedeflere ulaşması için gereken görevleri iç aktörlerin yerine getirmesine odaklanır. Bunu yaparken, işlem liderinin amacı;

- Hedefe ulaşmanın yolunu sağlamak için iç aktörler tarafından açıkça anlaşılacak,
- İçindeki potansiyel engelleri ortadan kaldırmak için sistem ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak adına aktörleri motive etmektir (House,1971).

Basitçe söylemek gerekirse işlemsel liderlik, işleri halletme işine odaklanır. Bass'a (1985) göre etkileşimsel liderliğin, takipçilerin müzakere edilmiş bir performans düzeyine ulaşmasıyla sonuçlandığı varsayılmaktadır. Bu bağlamda, hem lider hem de takipçi, müzakere edilen performans seviyesine ulaşmak için takipçinin ne alacağı konusunda hem fikirdir. Ancak örgütsel liderlik, krizlere tepki vermektense ve temel ihtiyaçları karşılamaktan daha fazlasını içerir. Liderlik, aynı zamanda organizasyonun genel amacının katkısını geliştirecek şekilde görev ve faaliyetleri gerçekleştiren bireylere de bağlıdır. Bu bağlamda liderlik, olumlu örgütsel değişim üreten ve beklentilerin ötesinde sonuçlar doğuran karşılıklı ihtiyaçlara, isteklere ve değerlere odaklanan bir dönüşüm süreci olarak algılanmaktadır. Bass (1985:17) dönüştürücü liderleri, ‘‘Meslektaşları, astları, takipçileri, müşterileri veya seçmenleri sonuç hakkında daha fazla farkındalığa yükseltmeye çalışan ve başarılı olan liderler’’ olarak tanımlamaktadır. Bu farkındalık artışı, vizyona, özgüvene ve tartışmak için içsel güce sahip bir lider gerektirir. Zamanın yerleşik bilgeliğine göre popüler veya kabul edilebilir olan için değil, doğru veya iyi olan için başarılı bir şekilde hareket edilmelidir. Dönüştürücü liderlik de, ödüller sunarak basitçe takipçilere liderlik etmekten ziyade, karşılıklı teşvik ve güven ilişkisinin geliştirilmesi yoluyla lider olmaları için onları güçlendirmeye yönelik bir odak kayması geliştirilmelidir. Mintzberg ve arkadaşları (1995:418) bir liderin, ‘‘her şeyden önce bir yaratıcı, şekillendirici veya becerilerin koruyucusu’’ olması gerektiğini söylemektedir. Peters ve Waterman (1982:83), dönüştürücü liderlerin kendilerini yüksek hisseden takipçilerle karşılaştırdıklarını ileri sürmektedir.

Bass (1985) dönüştürücü liderliğin, liderin etkisi nedeniyle takipçilerin beklentilerin ötesinde performans göstermesiyle sonuçlanacağını ileri sürmektedir. Dönüştürücü liderler, astlarının kişisel çıkarlarına ve onların ortak değerlerine hitap ederek, takipçilerin performans sonuçlarını en üst düzeye çıkarmasına yardımcı olabilir.

3.LİDERLİK VE PERFORMANS

Önceki ampirik araştırmalar ve meta analizler, farklı liderlik tarzlarının bireysel performans üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Otuz beşin üzerinde çalışma, dönüştürücü liderlik ve takipçi performansı arasında olumlu ilişkiler olduğunu bildirmiştir (Kirkpatrick ve Locke,1996). Her ne kadar olumsuz ilişkiler de bildirilmiş olsa (Hunt ve Schuler,1976), etkileşimsel liderlik ile bireysel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların çoğunluğu olumlu olmuştur (Howell ve Avolio,1993). Son olarak, etiketli liderlik ya da kaçınma liderlik olarak adlandırılan üçüncü bir liderlik davranışı kategorisi, olumludan (Greene,1976), olumsuz (Bass - Avolio,1990), takipçi performansı ile hiçbir ilişkisi olmayan karışık sonuçlar göstermiştir (Podsakoff, vd.1984).

Tablo I. Liderlik Davranışları ve Performansı

Liderlik davranışları	Performans
Dönüştürücü <ul style="list-style-type: none"> • Vizyon • İlham verici • Teşvik etme • Koçluk • Ekip oluşturma 	Beklentilerin ötesinde
İşlemsel <ul style="list-style-type: none"> • Ödüllendirici • Koçluk 	Beklentileri karşılama
Bırakınız yapınlar <ul style="list-style-type: none"> • Kaçınmak 	Beklentilerin altında

Tablo II. Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Tanımları

Davranış	
Vizyon	Lider, kuruluş üyeleri tarafından geniş çapta paylaşılan bir gelecek vizyonunu açıkça iletir. Bu vizyon, insanların ulaşması gereken nihai sonuçları tanımlar ve lider, kişisel güven ve coşkunun güçlü ifadeleriyle gelecekle ilgili iyimserliği ifade eder. Dönüşümcü liderler, örnek olarak liderlik eder, rol model olarak hizmet eder ve vizyonlarına uygun şekilde davranırlar.
İlham verici	Lider, işte heyecan yaratır ve semboller ve görüntüler aracılığıyla başkalarının beklentilerini yükseltir. Vizyonları hakkında iletişim kurarken, hayallerini oldukça motive edici bir dille ifade ederler. Yüksek enerji, iyimserlik ve tutkuyla moral konuşmaları yaparlar, bu da vizyonlarına güven ve takipçilerinde özgüven oluşturur.
Teşvik etme	Lider, yeni fikirlere ve yaklaşımlara ilgi uyandırır ve çalışanların sorunlar hakkında yeni yollarla düşünmesini sağlar. Bu dönüşümcü lider, fikirlerin yeniden düşünülmesini ve eski şeyleri yapmanın yollarını sorgulamayı teşvik eder. "Çılgın fikirleri" aktif olarak değerlendirir ve farklı düşünmeyi teşvik eder. Zekâ ve açık akıl yürütme, yaratıcı fikirler arasından seçim yapmaya ve sorunları çözmeye teşvik eder.
Koçluk	Lider, diğerlerinin performanslarını iyileştirmeleri için koçluk yapar, tavsiyelerde bulunur ve "uygulamalı" yardım sağlar. Dikkatle dinlerler ve vizyona ilişkin yüksek beklentileri başarmak için başkalarının yeteneklerine cesaret, destek ve güven ifade ederler. Takipçilerine zorlu ve ilgi çekici görevler vererek (tüm bu işleri kendilerine saklamaktan farklı olarak) güçlü performans ve çaba için olumlu geri bildirimler verir ve gelişim için fırsatlar sunarlar.
Ekip oluşturma	Lider, tamamlayıcı becerilere sahip ekip üyelerini seçerek etkili ekipler kurar. Bilgi paylaşarak, olumlu geri bildirimde bulunarak, bireysel üyelerin becerilerini kullanarak ve ekip performansının önündeki engelleri kaldırarak takıma olan güveni ve özgüveni artırırlar.

Önceki bulgulara dayanarak Tablo I, bu üç liderlik stiline her biri altındaki davranışlar ve bunlarla ilişkili sonuçlar arasındaki önerilen ilişkileri temsil etmektedir. Dönüşümcü liderlikle ilgili ilk davranış setinin, beklenenin çok üzerinde sonuçlar verdiği varsayılmaktadır. İddia edilen, bu liderlerin beş temel davranışı sergileyerek başarı yaratmasıdır: Vizyon oluşturma, ilham verme, teşvik etme, koçluk yapma ve ekip oluşturmadır. Bunların her birinin ayrıntılı bir açıklaması, Tablo II' de bulunmaktadır. Bu araştırma çalışmasının amaçları

doğrultusunda, dönüşümcü liderliğin operasyonelleştirilmesi, literatürden çıkarılan aşağıdaki özellikleri içermektedir:

• Çalışmak için daha etkili ve daha tatmin edici olarak görülen daha sık terfiye başvurmak;

- Takipçilerini daha yüksek bireysel ve grup performans seviyelerine çıkarmak;
- Daha yenilikçi ürünler üretmek;
- Çalışanları tarafından üretilen işler için daha fazla patent almak;
- İşte tükenmişliği ve stresi azaltmak;
- İnsanlardan daha yüksek düzeyde gönüllü çabalar almak;
- Stres altında daha etkin performans gösteren liderler yetiştirmek;
- Daha fazla risk alma ve yaratıcı olmak ve
- Farklı bakış açılarını tolere etmektir.

İşlemsel liderlik tarzı, ödül ve cezaları içerir. Lider, çalışanları önceden kabul ettikleri toplantı standartlarına karşılık olarak tanır ve ödüllendirir. Klasik hedeflere göre yönetim prosedürlerinde, performans beklentilerini net bir şekilde iletir ve başarıları için insanları tanır. Bu davranışlar, beklenen tutarlı bir performansla sonuçlanır. Lider, eleştiri ve davranışları düzelterek performanstaki eksiklikleri birincil tepkiler olarak vurgular ve özellikle hatalar yapıldıktan sonraya kadar beklerse, sonuçlar genellikle beklenenin altında olur. Bu, yöneticilerin tatmin edici olmayan performansı görmezden gelmeleri gerektiği anlamına gelmez. Bununla birlikte, eksikliklerin üzerinde durarak tanınmanın motive edici etkilerini görmezden gelmemek için olumlu geri bildirim olumsuz geri bildirim oranının dikkatle izlenmesi gerekir. Aynı zamanda, beklenen performanstan azalma yaklaşımının, açığın kendisinden farklı olarak, beklentilerin nasıl karşılanacağını vurgulaması gerektiği düşünülür.

Bazı liderlerin davranışları, en iyi liderliğin en az liderlik olduğuna inandıklarını gösterir. Bu liderler, çalışanlarını güçlendirdiklerini düşünseler de, aslında yetki vermekten çok feragat etmektedirler. Genellikle ihtiyaç duyulduğunda veya krizler meydana geldiğinde, bu davranışlar beklenenin çok altında performans üretimi sergilemektedir.

4. METODOLOJİ

Kullanılan liderlik kategorileri, Bass ve Avolio'nun (1990) daha önceki çalışmalarından, onların çok faktörlü liderlik anketinden (MLQ) ve liderlik davranışı envanterinden (LBI) türetilmiştir. Bu yazarlar ve diğerleri tarafından yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek performansla ilişkili olduğunu ve işlemsel modda ödüllendirici davranışların olumlu etkilerini artırdığını göstermiştir.

Düzeltme veya cezalandırma davranışı ve karışmama yaklaşımları tutarlı bir şekilde beklenenden daha düşük performansla ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmada kullanılan birincil veriler, iki haftalık bir uluslararası yönetim geliştirme seminerine katılmadan önce çeşitli kaynak endüstrisi yöneticilerinden toplanmıştır. Seminerin habercisi olarak yöneticilerle doğrudan dâhili posta yoluyla iletişime geçilmiştir ve iş deneyimlerinden olağanüstü bir organizasyonel performans örneği belirlemeleri istenmiştir. Daha sonra, yazılı bir rapor biçiminde olağanüstü performansın yaratılmasında yer alan liderlik ve yönetim ilkeleri veya davranışların türünü tanımlamaları beklenmiştir. Bu dönüşümcü, işlemsel ve karışmayan

liderlik davranışlarına ilişkin seminerde alınan herhangi bir eğitimden önce yapılmıştır. Başka bir deyişle, arandığı gerçek terimlere veya özelliklere önceden maruz kalınmamıştır. Seminere katılan her yönetici, geçmiş iş deneyimlerinden özel etkinliğin içeriğini anlatan bir hikâye sunmuştur. İki araştırmacı, yukarıda belirtilen davranışların sıklığını analiz ederek raporların içerik analizini yapmaktan sorumlu tutulmuşlardır. Her bir araştırmacı tarafından her davranış için kaydedilen alıntı sayısı arasındaki farkı en aza indirmek için her bir katılımcının hikâyesi iki kez analiz edilmiştir. Raporların analizi sırasında, orijinal çerçevede yer almayan istisnai performansla ilgili diğer özellikler de not edilmiştir. Özellikle, raporlar kültürel duyarlılığın istisnai liderlikte önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir. Coğrafi yakınlıklarına göre altı ülke grubu oluşturulmuştur. Böyle bir sınıflandırma, bu belirli ülkelerde benzer kültürel değerleri varsaymasına rağmen, her bir katılımcı hakkında bulunulan bilgi miktarıyla sınırlıdır ve bu nedenle, şu anda çalıştıkları kurumsal bölgenin aynı zamanda en yakın hissettikleri bölge ile bağlantılı olduğu varsayımında bulunulmuştur. Örneklemin küçük boyutuna nispeten, Hofstede'nin (1991) ölçülerine dayalı olarak daha fazla kültürel gruplama mikro kümelerinin geliştirilmesini engellemektedir. Bu ulusal kümeler arasında liderlik davranışlarına ilişkin atıflardaki önemli farklılıkları bulmak için istatistiksel analiz (t testleri) yapılmıştır. Ek olarak, liderlik davranışlarını kullanımlarındaki önemli farklılıkları test etmek için bu organizasyon içindeki iki bölüm analiz edilmiştir.

Şirketin iki bölümünden toplam 145 rapor analiz edilmiştir: petrol ve kimyasallar (Şekil-1). Bu üst düzey yöneticiler ya iş birimi yöneticileri, VP'ler ya da daha yüksek kişilerdir. Yaşları 35 ile 65 arasında değişmekte olup, ortalama 49 yaşındadırlar. Şirkette 18 yıllık iş tecrübesine sahiptirler ve hepsi hariç yüzde 3'ü erkektir. Yöneticilerin yüzde 55'i Amerikalı, yüzde 15'i İngiliz Milletler Topluluğu'ndan, yüzde 9'u Uzak Doğu'dan, yüzde 8'i Güney Avrupa'dan, yüzde 7'si Latin Amerika'dan ve yüzde 6'sı Kuzey Avrupa'dandır. Ülkeleriyle olan bağlantıları şu şekilde gruplandırılmıştır:

- *Amerika*: Amerika Birleşik Devletleri.
- *Kuzey Avrupa*: Norveç, Hollanda, Macaristan ve İsveç.
- *Güney Avrupa*: Fransa, İtalya, İspanya ve Belçika.
- *Latin Amerika*: Arjantin, Porto Riko, Panama, Şili, Brezilya, Küba.
- *Uzak Doğu*: Hong Kong, Tayland, Malezya, Japonya ve Singapur.
- *İngiliz Milletler Topluluğu*: Kanada, İngiltere ve Avustralya.

Sonuçlar

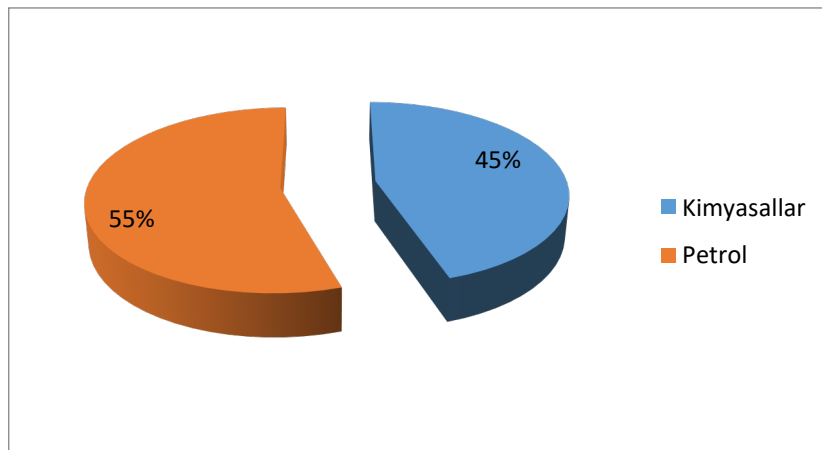
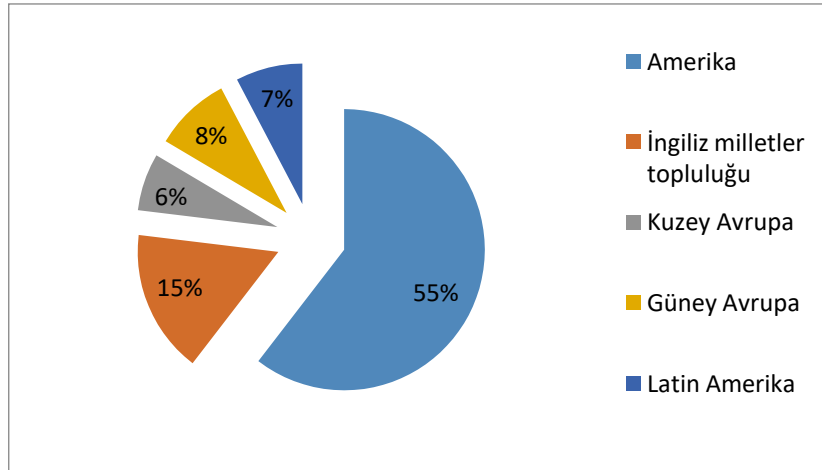
Dönüşümcü liderlik, yöneticilerin istisnai kurumsal performans tanımlarında verilen davranışların açık çoğunluğunu temsil etmektedir (Şekil-2). Raporların analizi, açıklamaların yüzde 89'unun olağanüstü performans üretmede kilit bir unsur olarak vizyon kullanımını içerdiğini ortaya koymaktadır. Raporların yüzde 80'inde entelektüel uyarım ortaya çıkmıştır ve olağanüstü performansla sonuçlanan açıklamaların yüzde 73'ünde ekip oluşturma ve koçluk belirtilmektedir.

İlham verici davranışlar raporların yüzde 68'inde yer almaktadır. Birlikte ele alındığında, bu dönüşümsel davranışlar, olağanüstü örgütsel çıktılarının tanımlarına egemen olmaktadır. Raporların yarısından fazlasında belirtilen tek işlemsel davranış, tanıma/ödüllendirme (%62 sıklık) (Şekil-3).

Ne düzeltme davranışları ne de kaçınma davranışları bu yüksek performans tanımlarının çoğuyla ilişkilendirilmemiştir (raporların sırasıyla yüzde 15'i ve yüzde 3'ü bu tür davranışları içermektedir). Raporlardan bazıları, dönüşümsel davranışların etkinliğini gösterebilecekleri bir karşılaştırma noktası olarak onları etkisiz yönetim tarzları ile ele almaktadır. Bununla birlikte, istisnai performans raporlarının büyük çoğunluğunda, davranışları düzeltmeye veya kaçınmaya yönelik herhangi bir referans yoktur.

Bu modellerin evrenselliğine ilişkin yalnızca birkaç istisna vardır (Tablo III). Aşağıdaki güney Avrupalılardan daha fazla uyarıcı karşılaştırmalar istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vermektedir. Amerikalılar, Latin Amerika grubuna göre istisnai performansla ilişkili daha fazla düzeltici davranış bildirmektedir ($0.23 > 0.00$, $t=4.01$, $p<0.001$). Güney Avrupalılar, Uzak Doğu ve Latin Amerika gruplarından daha fazla tanıma davranışı sergilemektedirler ($1.17 > 0.31$, $t=2.22$, $p<0.05$; $1.17 > 0.31$, $t=2.14$, $p<0.05$). Amerikalılar Uzak Doğulu meslektaşlarına göre daha fazla takım kurma davranışı bildirmiştir ($2.20 > 0.92$, $t=3.37$, $p<0.01$). Son olarak, Amerikalılar ilham verici davranış bildiriminde de bulunmuşlardır ve en fazla farkı sağlamışlardır ($2.52 > 1.25$, $t=2.42$, $p<0.05$).

Şekil I. Numunenin Ulusal Küme ve Şirket Bölümüne Göre Dağılımı



Güney Avrupa, Kuzey Avrupa ve İngiliz Milletler Topluluğu'ndan yöneticilerin hepsinin ilham verici davranışlarda Latin Amerikalılara göre önemli farklılıkları vardır ($2.17 > 0.70$, $t=2.22$, $p < 0.05$; $1.56 > 0.70$, $t = 2.39$, $p < 0.05$; $1.55 > 0.70$, $t = 2.10$, $p < 0.05$).

Amerikalıların istisnai performans açıklamalarına Uzak Doğu grubuna göre daha sık ekip kurmayı dâhil etmeleri şaşırtıcı bir bulgu olmuştur. Tersinin doğru olacağı da düşünülmüştür. Geçmişe bakıldığında, faktörlerin bir kombinasyonu gerçek sonuçları açıklayabilecek niteliktedir. ABD'de kendi kendini yöneten çalışma ekiplerinin kullanımındaki hızlı artışın ve buna eşlik eden ilgili eğitimdeki artışın, doğuştan gelen bireysellik eğilimlerine rağmen, Amerikalıları ekiplerin önemi konusunda duyarlı hale getirmesi mümkündür. İkincisi, Asya toplumlarında kolektivizme daha fazla vurgu yapılmasının, iş yerinde ekip davranışında kendini göstereceğini düşünmekte hatalı davranışlarda bulunulmuş olunması aşikârdır. Bunun yerine, geriye dönük netlik ile ekipler halinde çalışma, Asya ilişkilerinin çok belirgin bir özelliği olduğu için, istisnai bir olayı tanımlarken böyle bir davranışın açık bir şekilde tanımlanması da tipik olabilir.

Bu sonuçla birlikte Jung ve ark. (1995), takım çalışmasına vurgu yapılmasının da beklendiği kolektivist kültürlerde dönüşümcü liderliği tanımlamada en önemli faktörlerden biri olarak bireyselleştirilmiş düşünceyi keşfetmişlerdir. Bu farklılıklar, özellikle önemli organizasyonel gelişmelere öncülük etmek için gönderildiyse, yukarıda belirtilen bölgelerde çalışan gurbetçi yöneticiler için faydalı ipuçları sağlar. Böylece bireyler, yerel normları kabul ederek kendi liderlik davranışlarında ayarlamalar yapmak zorunda kalabilirler.

Dünyadaki büyük petrokimya şirketlerinin çoğu, petrol/gaz faaliyetleri ile kimyasal operasyonları arasında bazı temel organizasyonel farklılaşmaya sahiptir. Bunlar, genellikle kurum kültürü ve liderlik tarzındaki farklılıklarla eşleştirilir. Çalışmada yer alan şirket, bu gözlemin bir istisnası değildir. Aslında şirket, bazen dışarıdan anlatıldığında abartılı görünen bu farklılıklar hakkında anekdotlarla doludur. Bununla birlikte, petrol folklorundaki ve şirketin kimya bölümlerindeki basmakalıp farklılıklar, paralel uluslararası kalkınma programlarında aynı vaka incelemelerine ve yönetim materyallerine verilen çok farklı tepkilerle doğrulanmış görünmektedir. Bölünmeler arasındaki farklılıkların ortak anlamı, formalite, hiyerarşi, yetkilendirme, yönetsel deneyim ve değişim yöntemlerinin derecesini içerir. Kimyasal bölünme ve petrol bölünme daha tutucu yaklaşımının tersine, daha serbest dönen yöntemleri ile bağlantılı olarak tarif edilmektedir.

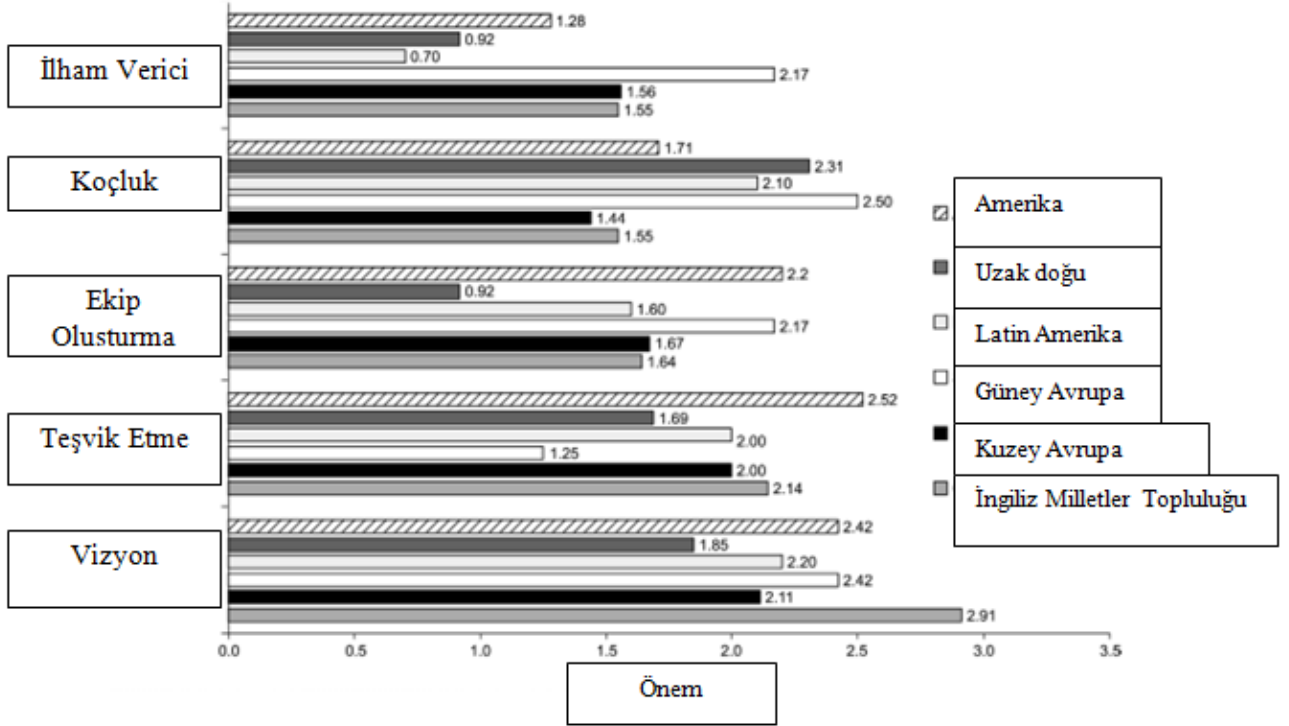
Bu nedenle, her iki gruptaki yöneticilere, istisnai örgütsel performansı belirlemek ve bunu açıklayan liderlik davranışlarını tanımlamak için aynı kurs öncesi ödevler verilmiş olsa da, farklı bir yanıt modeli beklenmiştir. Basmakalıp farklılıklar herhangi bir gerçek farklılıktan kaynaklanıyorsa, istisnai performansı açıklama yolları da ulusal farklılıkları ortaya koymalıdır ve bu yüzden de akıl yürütülmelidir.

Elde edilen bilgiler, şirketlerin farklılıklarının resmi olmayan hikâyelerine dair güçlü ampirik kanıtlar sağlamıştır (Şekil-4). Atıf sayısındaki genel farklılıklar, tutarlı bir model göstermiştir. Kimya bölümünden yanıt verenler, petrol bölümünden yanıt verenlerle karşılaştırıldığında, beş dönüşümsel davranışın tümü için daha yüksek alıntı sıklığı elde edilmiştir. İlginç bir şekilde, kimya bölümünden yanıt verenlerin davranışlarını düzeltmek için daha yüksek sıklıkta alıntı yapmaları nedeniyle, işlem kategorilerinden biri de aynı modeli tersine sergilemiştir. Düzeltme davranışlarındaki farklılık beklenen yönde olmasına rağmen (Petrol > kimyasal), ortalamalardaki farkın boyutu istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Uyarıcı takım kurma ve davranışları tanımda sadece farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ($2.56 > 1.88$, $t = 1.96$, $p < 0.05$; $2.53 > 1.45$, $t = 3.27$, $p < 0.01$; $0.98 > 0.34$, $t = 3.95$,

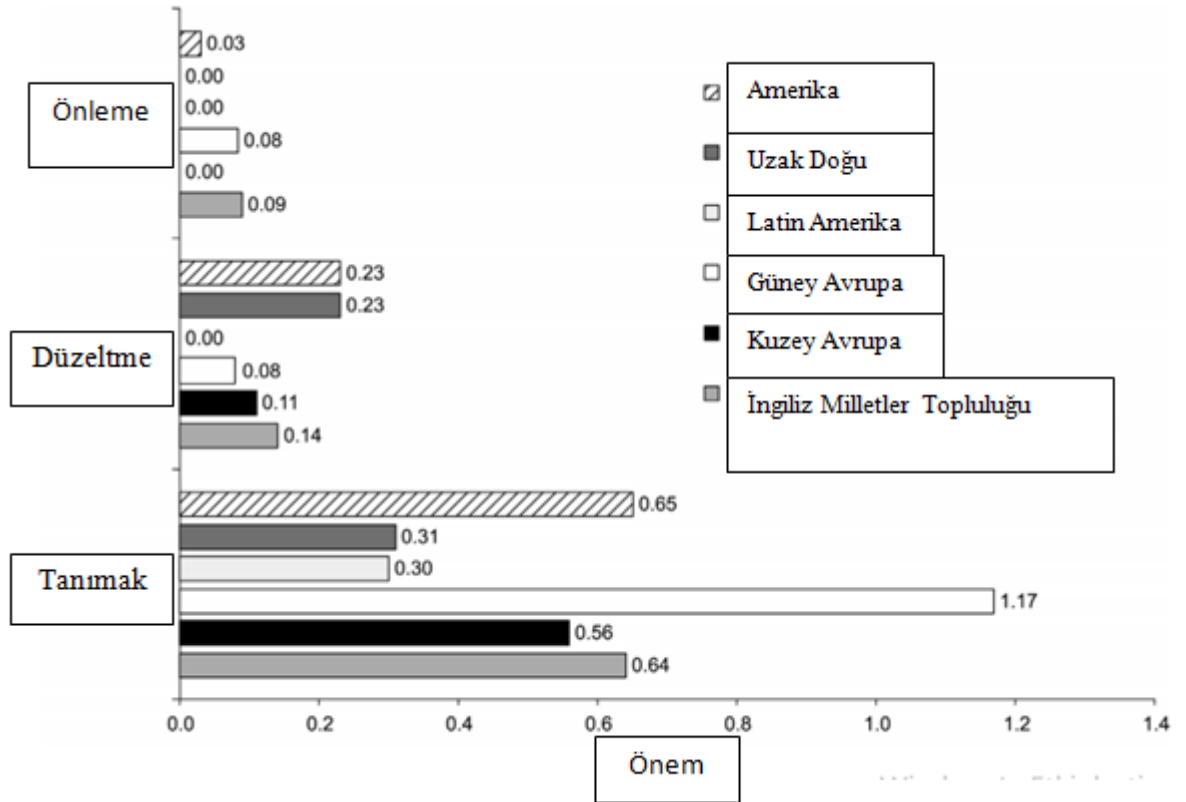
$p < 0,001$). Veriler birlikte ele alındığında, varsayılan olarak bölümler arasında farklılıklar olduğuna dair yaygın olarak kabul edilen fikir desteklenmektedir.

Şekil II. Ulusal Kümelere Göre Dönüşümcü Liderlik Davranışları



5. TARTIŞMA

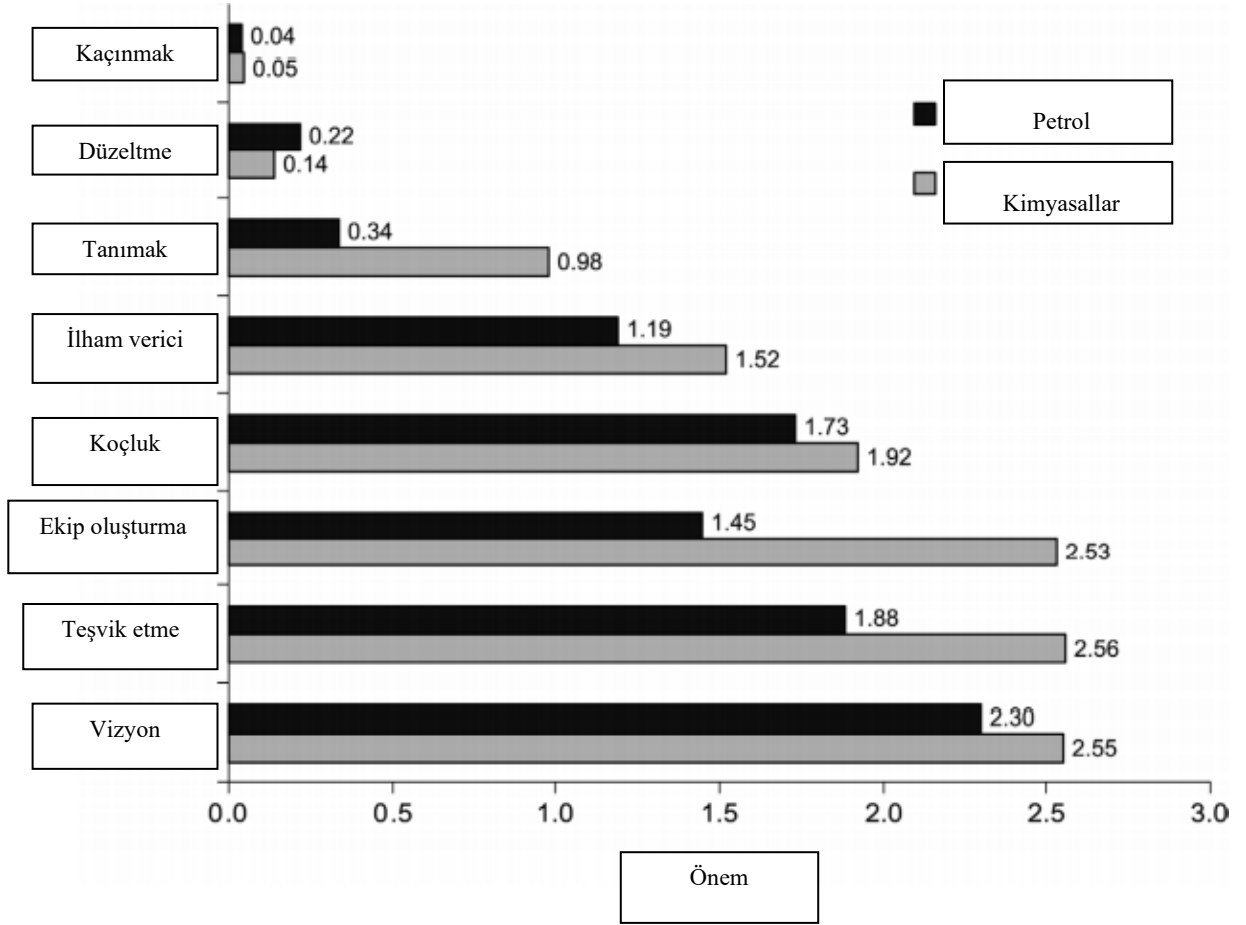
Bu araştırma, kabul edilmesi gereken sınırlamalara sahiptir. Bireysel ülkelerden az sayıda yönetici (ABD dışında) liderlikteki ulusal farklılıkların daha ayrıntılı analizini engellemiştir ve yanıtlayanların kümelenebilirliğini etkilemiştir. Birincil verilerde ek bir sınırlama bulunmaktadır. Raporlar yöneticiler tarafından bir yönetim geliştirme kursu amacıyla yazılmıştır. Bazı yöneticiler, bir kelime sayısı sınırı önermiş olmasına rağmen, deneyimlerini anlatırken diğerlerinden çok daha uzun hikâyeler sunmuşlardır. Daha kısa öykülerin yanıtlayıcılarıyla görüşmeler yapılmış olsaydı, sonuçları etkileyebilecek ek bilgiler elde edilmesi şartı ile karşı karşıya kalınacaktır.

Şekil III. Ulusal Kümelere Göre Yapılan İşlemsel Liderlik Davranışları**Tablo III. Önemli Sonuçların Özeti**

Davranış	Küme (Yüksek)	Küme (Alt)	t-statü	p-değeri
Düzeltilme	Amerika	Latin Amerika	4.01	<0.001
Tanımak	Güney Avrupa	Uzak doğu	2.28	<0.05
		Latin Amerika	2.14	<0.05
Ekip oluşturmak	Amerika	Uzak doğu	3.37	<0.01
Teşvik etme	Amerika	Güney Avrupa	2.42	<0.05
İlham verici	Güney Avrupa	Latin Amerika	2.22	<0.05
	Kuzey Avrupa		2.39	<0.05
	İngiliz Milletler Topluluğu		2.10	<0.05
Davranış	Bölüm (yüksek)	Bölüm (alt)	t-statü	p-değeri
Teşvik etme	Kimyasallar	Petrol	1.96	<0.05
Ekip oluşturma	Kimyasallar	Petrol	3.27	<0.01
Tanımak	Kimyasallar	Petrol	3.95	<0.001

Yöneticiler tarafından sağlanan olağanüstü organizasyonel performansın tanımları arasında, dönüşümcü liderliğin değişimi nasıl etkileyebileceğine dair şu hikâye örneklendirilmiştir. Bu yüksek performans örneği, dönüşümcü bir lider olan Jason'ın, işlemsel davranışlar sergileyen bir lider olan Ron'dan fabrika şefliği pozisyonunu devralmasıyla ortaya çıkmaktadır. Jason, sağlam ve istikrarlı bir yönetici olan Ron'un yerini almıştır. Jason, işleri kontrol altında tutan ve güvenilir sonuçlar veren kişidir. Ron'un geniş bir bilgisi vardır ve

örgütü tarafından büyük saygı görmektedir. Sonuç olarak, talimatları veya kararları nadiren sorgulamaktadır. Risk almamaktadır ve birkaç yıl önce birimi genişletmek için çok az şey yapmaktadır. Jason yeni ekibe atandıktan kısa bir süre sonra, yeni patronu siteyi ziyaret etmiştir ve organizasyon için çok ilginç ve zor bir meydan okuma başlatmıştır. Uzun uzun düşündükten sonra Jason bir toplantı düzenlemeye karar vermiştir ve böylece meydan okuyacaktır. Toplantı kötü başlamıştır. Herkes, zorluğun mevcut durumun çok ötesinde olduğunu ve ulaşılmaz görüldüğünü bilmektedir. Jason toplantılarda geri adım atmaya karar verir ve "Zorlukla karşılaşabiliriz, ama bakalım ne yapabiliriz siz uzmanlarsınız. Nasıl yardımcı olabilirim?" diyerek bu noktada toplantının havasını değiştirmiştir ve uzmanlardan biri olan John, "Geçmişte bazı fikirlerim vardı ama Ron onları duymak istemez" demiştir. John fikirlerini ortaya koymuştur, diğerleri devreye girmiştir ve kısa süre sonra bir eylem planı geliştirmeyi başarmışlardır. Ardından Jason, ekibinin planını gerçekleştirmek için gerekli kaynaklara sahip olması sorumluluğunu üstlenmiştir. Sonraki birkaç hafta boyunca, küçük değişiklikler yapılmıştır ve yeterince emin olununca, bölüm zorluğa ulaşmaya daha da yaklaşmıştır. Birkaç günlük üretim rekoru kırılmıştır ve Jason, tüm ekip için çörek ve dondurma alarak görev bilinciyle çalışanlarını kutlamıştır. Bunların fabrika gazetesinde de yer almasını sağlamıştır. Ne yazık ki takım hala meydan okumadan çok uzakta bulunmaktadır. Bazı yeni fikirler, simülasyon egzersizleri yoluyla geliştirilmiş ve aniden ekibin amaçlarına ulaşabileceğini fark etmesini sağlamıştır. Ekipteki herkes yardıma koşmuştur. Meydan okumayı yenebilirler mi? Saat 12:15'te mesai bitince çalışanlar rapor yazıcısının etrafında toplanıp bunu yapıp yapamadıklarını sorgulamışlardır. Rapor, hedef üretim miktarını meydan okumayla karşılaştırmıştır. Tüm takım, hem World Series'i hem de Super Bowl'u aynı anda kazanmış gibi kutlanmıştır. Bundan sonra ekip, yapamayacakları hiçbir şey olmadığını hissetmiş ve tesis içinde birkaç üretim rekoru ve gelişmiş güvenlik seviyeleri belirlemişlerdir. Bugün bu tesis, en iyi işletme ekibini çalıştırmak için özel bir yer olarak kabul edilmektedir. Bu transkripsiyondan da görülebileceği gibi, Jason'dan istisnai performansı ve bunu açıklayan liderlik davranışlarını tanımlaması istendiğinde, tüm dönüşümsel davranışlardan bahsetmektedir: net hedefler (vizyon); açık iletişim ve ekip motivasyonu oluşturma (ilham verici); ihtiyatlı risk alma (teşvik edici); güven oluşturma (koçluk); ortak sorumluluk ve birlikte kazanma (ekip oluşturma)dır. Ayrıca, performansı pekiştirmek için bir etkileşim davranışı olan tanıma ve kutlamayı kullanmaktadırlar. Bu basit vaka, daha sistematik bir analizin göstergesidir. Dönüşümcü liderlik özellikleri, yüksek performansla ilişkilidir ve işlem modunda ödüllendirici davranışların olumlu etkilerini artırır. World Series ve Super Bowl'a yapılan göndermeler de, bir Amerikalı yöneticiden geldiğini ima etmektedir.

Şekil IV. Şirket Bölümlerine Göre Liderlik Davranışları

Üst düzey yöneticilere, evrensel oldukları için yukarıda belirtilen bu davranışları yüksek performans elde etmek için kullanmaları tavsiye edilmeli ve eğitilmelidir. Bununla birlikte, çoğu kuruluş, liderlerinin bu tür bir başarı elde etmesini talep eder, ancak stillerinin farklı bağlamlarda performansı nasıl etkilediğinin farkında değildir. Yöneticiler bu farkındalığı kişisel iç gözlem, astların geri bildirim, çeşitli koçluk ve eğitim teknikleri ile kazanabilirler. Kuruluşlarda bu tür beceri gelişimini teşvik ederek, sürdürülebilir performans olasılığını artırır.

Yöneticiler, kendi organizasyonlarında etkili bir şekilde değişim yaratmak için belirli dönüştürücü liderlik davranışlarının nasıl kullanılabileceğini sorabilirler. Günümüzde birçok organizasyonun üst düzey yöneticiler tarafından iletilen kurumsal vizyonlara sahip olması, bazı yöneticilerin vizyon oluşturma davranışının zaten gerçekleştiğini varsaymasına neden olabilir. Ancak bu kurumsal vizyon, yeni girişimler veya projelerde istisnai bir performans yaratmaya yetmez.

Bir yönetici olağanüstü performans yaratmak istiyorsa, eldeki göreve özel ve kendi iş birimleri ile ilgili bir vizyona ihtiyaç duyar. Çalışmadaki yönetici hikâyelerinin çoğu, organizasyonel başarılarını, yönetimin net, uzun vadeli iş hedefleri ve doğrudan projeye ilgili rekabetçi stratejiler belirlemesine bağlamıştır. Bu nedenle örgütsel performans, yöneticinin saygı ve güven kazanmak için uygulanabilir ve gerçekçi bir vizyon iletilme yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Bir rapor, "gelecekteki devletin açıkça ifade edilmiş vizyonunun" başarıyı mümkün kıldığını tartışmaktadır. Bir diğeri ise "üst yönetimin göreve bağlılığının ve nasıl

başarılacağına dair geniş araçlar üzerinde anlaşmanın" önemli olduğunu vurgulamaktadır. Örnek gösterilen yöneticilerin çoğu, "örnek olarak liderlik etmek", " rol model olarak hizmet etmek" ve basitçe "anlatmak" yerine "yaparak" liderlik etmek gibi diğer vizyon oluşturma davranışlarının önemini fark etmektedir.

Belirli bir yönetici bunu şöyle tanımlamaktadır: "Nick çok görünür bir liderdir, ``konuşmayı yürüten", örnek teşkil eden bir lider ve harika bir öğretmendir." Bu kanıt, yöneticilerin agresif gelişim hedefleri belirlemesi ve bu hedefleri kuruluş içinde iletmek için vizyon oluşturma davranışlarını kullanması gerektiğini göstermektedir.

Bu davranışların pekiştirilmesi için bu davranışları destekleyen sistemlerin de organizasyon yapısına dâhil edilmesi gerekir. Hikâyelerdeki bir diğer ortak tema ise "yeni fikir üretmenin olağanüstü performans üretmek için kritik öneme sahip olduğu" dur. Bazı yöneticiler bunun organizasyonlarda kurumsallaştırılabileceğini öne sürmüşlerdir. Örneğin, bir yönetici iyi bir stratejinin hataları teşvik etmek olduğunu belirtmektedir. Bu yönetici, çalışanlarının ihtiyatlı risk alma sürecine dâhil olmalarını ve proaktif olarak hata yapmalarını beklemiştir, çünkü öğrenmenin ve inovasyonun bu şekilde gerçekleştiğine inanmıştır. Başka bir yönetici, geri dönüşlerine katkıda bulunan kilit inançlardan birinin " sorunlar ortaya çıktığında cadı avı ve suç aramamak" olduğunu vurgulamaktadır. Bunun yerine, geleceğe yönelik yenilikçi çözümler geliştirmek için sorunlar yapıcı bir şekilde analiz edilmiştir. Raporların çoğu, bilgiyi kullanıma sunmanın, düşünce ve eylemin bağımsızlığına izin vermenin, görevleri güçlendirmenin, haftalık konferans görüşmeleri düzenlemenin, beyin fırtınası oturumlarının ve fikir üretme grup çalışmasından yararlanmanın başarıyı yaratmanın kilit davranışları olduğunu vurgulamaktadır. Başka bir yönetici, istisnai performansın, "tüm çalışanlar tarafından katı kalite sistemleri (örneğin ISO 9002 ve finansal kontroller) kullanılarak bir yaşam biçimi olarak inşa edilmiş bir inovasyon zihniyeti ile benimsenen bir toplam kalite çalışma biçiminin benimsenmesiyle" kurumsallaştığını belirtmiştir. Başka bir raporda, "son derece yenilikçi insanların, "işlerin neden değişmesi gerektiğine" odaklanmak yerine, "ne yapılabileceği" ile mücadelede rol modelleri haline geldikleri yorumunu yapmıştır. Bu sayede ortaya atılan yenilikçi fikir, liderlerin yaratmayı amaçladıkları dönüşümsel davranışları pekiştiren sistemler olarak bireylerin karşısına çıkmaktadır.

Koçluk kavramı, bir unsur olarak raporlarda defalarca zikredilmiştir. Yöneticilerin çoğu durumlara 'yukarıdan aşağıya' yaklaşmamıştır. Bunun yerine, çalışanları görevlerinde daha etkili çalışmak için yetkilendirmişler ve koçluk yapmışlardır. Bir departman koçluk tekniklerini "eksiklikler üzerinde durmaktan ziyade, iyileştirme fırsatlarına odaklanan performans danışmanlığı tartışmaları" kullanarak geliştirmiştir. Bir yönetici, yönetici olarak rolünü "düzenli yönetim, sabit bir yön tutmak, gerektiğinde yardım etmek, gerektiğinde cesaretlendirmek, motive etmek" olarak açıklamıştır. Bir başkası, ``başarının anahtarının, eldeki işe olağanüstü bir şekilde odaklanmak ve kişilere yüksek düzeyde ilgi göstermek olduğuna" inanmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler bir koçun rolünü açıkça anlamalı ve bu davranışı taklit edip etmedikleri üzerinde uzunca düşünmelilerdir. Sonuçlar, ayrıca ekip çalışmasının kurumsal ortamlarda başarının önemli bir unsuru olduğunu göstermektedir. Bu analizde incelenen raporların çoğu çalışma ortamında, organizasyonun ayrı ayrı bireylerin başarabileceğinden çok daha fazlasını sağlayan kilit bir unsur olarak ekip çalışmasını vurguladığını göstermektedir.

Ekip oluşturma, yöneticiler tarafından yüksek performans elde etmek için gerekli olarak belirlenen ilk üç özellik arasında yer almaktadır. Bunlar, başarıların işbirliği yoluyla elde edildiğini belgelemektedir. Enerjilerin, kaynakların ve bilginin ortak bir havuzu; eğitim araçları sağlayan dâhili liderlikle birleştirilir, geri bildirim ve motive sağlarken grup kararlarını destekler. Bir yönetici, “iş ekiplerinin organizasyon olarak çalışabilmesi için motive olmanın” önemini vurgulamaktadır. Bir diğeri ise, “takım üyeleri becerilerine, bilgilerine ve kanıtlanmış yeteneklerine göre seçilmelidir” düşüncesini savunmaktadır. Başlangıçtan itibaren doğru ortamı oluşturmak için ilk ekip kurmaya dikkat etmenin başarı için önemli olduğu açıktır. Aksi halde, yöneticiye devredilebilecek sorumlulukların çoğunun grup üyeleri arasında paylaşıldığı da aşikârdır. Ancak, bazı raporlarda ekip çalışmasının her zaman işleri halletmek için doğal bir yöntem olmadığı da kabul edilmektedir. Bu nedenle, yönetimin ekip çalışmasının tüm çalışanlara doğal gelmediğini anlaması çok önemlidir. Ekip çalışmasının etkili olması için eğitim ve gelişim gereklidir.

Bu raporlarda, istisnai performans başlamadan önce birçok durum “kriz” olarak kabul edilmiştir. Bu durumlarda liderler, liderlik davranışlarını krizlere tepki vermek yerine kriz beklentisiyle nasıl şekillendireceklerini öğrenmişlerdir. Krizden önce vizyonlar ve ölçüm sistemleri oluşturmanın apaçık ortada olması, bir tamponlama yöntemi olarak bildirilmiştir. Raporların çoğu gerçek etkinin genellikle zaman aldığını gösterdiğinden, sonuçların görünür olması için sabırlı olmak da önemlidir. Ayrıca, “değişimi yönetmede daha küçük adımlar atmak” değişimin etkinliğini arttırmak olarak görülmektedir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bir yöneticinin yorumu tüm rapor içeriklerine istinaden bütün konuyu özetlemektedir: “Güçlü görünürlüğe sahip kararlı organizasyonlar, liderlik yapacakları önemli konuları öğrenmek için gerekli deneyime sahip olmak zorundadırlar, aksi takdirde başarabilmeleri imkânsız olarak görülür.” Etkili liderlik yoluyla performans kazandıklarına inanan katılımcılar, istisnai durumlar dışında kurumların üretim yapabildiklerine şahit olmuşlardır. Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlardan birisi, tüm dönüşümsel liderlik özelliklerini edinerek performans oluşturacak davranışlar için bireyleri teşvik etmektir. Her ne kadar liderlerin bu uygulamaları davranışlardaki farklılıkların ulusal kurallara uymasını gerektirse de, dönüşümcü liderlik tarzı evrensel olarak liderlerin daha fazla çalışmasına yardımcı olacak ihtiyaçlarını karşılamak için insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurulmasını ve motivasyon kaynağı yaratılmasını gerektirir.

KAYNAKLAR

Alvesson, M. (1995), *Management of Knowledge- Intensive Companies*, Walter de Gruyter, New York, NY.

Avolio, B. and Bass, B. (1988), “Transformational leadership, charisma and beyond”, in Hunt, J., Baliga, B., Dachlor, H. and Schriesheim, C. (Eds), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington Books, Lexington, MA.

Avolio, B., Waldman, D. and Einstein, W. (1988), “The transformational leadership in a management game simulation: impacting the bottom line”, *Group and Organizational Studies*, Vol. 13.

Bass, B. (1960), *Leadership, Psychology and Organizational Behaviour*, Harper, New York, NY.

Bass, B. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York, NY.

Bass, B. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook on Leadership: Theory, Research and Managerial Implications*, The Free Press, New York, NY.

Bass, B. and Avolio, J. (1990), *The Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Bass, B. and Avolio, B. (1994), "Shattering the glass ceiling: women may make better managers", *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 549-60.

Bass, B. and Yammarino, F. (1988), *Leadership: Dispositional and Situational*, Office of Naval Research, Arlington, VA.

Bass, B., Avolio, J. and Goldheim, L. (1987), "Biography and the assessment of leadership at the world-class level", *Journal of Management*, Vol. 13.

Bontis, N. (1995), "Organizational learning and leadership: a literature review of two fields", *ASAC '95 Conference Proceedings*, Windsor, Ontario, Canada.

Burns, J. (1978), *Leadership*, Harper, New York, NY.

Greene, C.N. (1976), "A longitudinal investigation of performance-reinforcing leader behavior and subordinate satisfaction and performance", *Proceedings of the Midwest Academy of Management Meetings*, pp. 157-85.

Hampton, R., Dubinsky, A. and Skinner, S. (1986), "A model of sales supervisor leadership behaviour and retail salespeople's job-related outcomes", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 14.

Hofstede, G. (1991), *Culture's and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York, NY.

House, R. (1971), "A path-goal theory of leadership effectiveness", *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 16.

Howell, J. and Avolio, B. (1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 6.

Howell, J. and Frost, P. (1989), "A laboratory study of charismatic leadership", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 43.

Hunt, J.G. and Schuler, R.S. (1976), *Leader Reward and Sanctions: Behavior Relations Criteria in a Large Public Utility*, Southern Illinois Press, Carbondale, IL.

Jung, D., Bass, B. and Sosik, J. (1995), "A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures: bridging leadership and culture", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 2 No. 4, pp. 3-18.

Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A. (1996), "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 36-51.

Mintzberg, H., Quinn, J.B. and Voyer, J. (1995), *The Strategy Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Nicholls, J. (1987), "Leadership in organisations: meta, macro and micro", *European Journal of Management*, Vol. 6.

Peters, T. and Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York. NY.

Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Grover, R.A. and Skov, V.L. (1984), "Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: fact or fiction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34, pp. 21-63.

Schul, P., Pride, W. and Little, T. (1983), "The impact of channel leadership behaviour on intrachannel conflict", *Journal of Marketing*, Vol. 47.

Yammarino, F. and Bass, B. (1990a). "Long-term forecasting of transformational leadership and its effect among naval officers", in Clark, K. and Clark, M. (Eds), *Measures of Leadership*, Leadership Library of America,

West Orange, NJ. Yammarino, F. and Bass, B. (1990b), "Transformational leadership and multiple levels of analysis", *Human Relations*, Vol. 43 No. 10.

Yukl, G. (1981), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Yukl, G. and Van Fleet, D. (1982), "Crosssituational, multimethod research on military leader effectiveness", *Organizational Behaviour and Human Performances*, Vol. 30.

Zaleznik, A. (1977), "Managers and leaders: are they different?", *Harvard Business Review*, May-June.