

Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği

Canan Ergin*
Hacettepe Üniversitesi

M. Kamil Kozan
St. John Fisher College

Özet

Bu araştırmada kültür-içi değer farklılıklarının dönüşümsel (transformational) ve etkileşimsel (transactional) liderlere ilişkin tercihlerle ilişkisi incelenmektedir. Farklı değer gruplarının bir arada yaşadığı bir ülke olan Türkiye’de, bu araştırmaya 36 ayrı örgütte çalışan 564 eleman katılmıştır. Veriler, bireysel değerleri ölçmek için Schwartz’ın Değer Envanteri ve dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarını ölçmek için de Posner ve Kouzes’in Liderlik Uygulamaları envanteri kullanılarak toplanmıştır. Kanonik korelasyon analizleri, Schwartz’ın Özaşkınlık boyutundan yüksek puan alanların Etkileşimsel liderleri; Yeniliğe Açıklık boyutundan yüksek puan alanların da Dönüşümsel liderlik tarzını tercih edeceklerine ilişkin hipotezleri destekleyen sonuçlar vermiştir. Ancak, Muhafazacı yaklaşımdakilerin Etkileşimsel liderleri; Özgenişletim değerleri ağırlıkta olanların da Dönüşümsel liderleri tercih edeceklerine ilişkin hipotezler güçlü destek görmemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, sosyal ve örgütsel değişimlere yol açtıkları için gelişmekte olan ülkelerde Dönüşümsel liderlere duyulan gereksinim çerçevesinde tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Değerler, Schwartz’ın Değer Envanteri, liderlik, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik

Abstract

This paper examines whether intra-cultural differences in basic values affect followers’ preferences for transformational versus transactional leadership. It was conducted on a sample of 564 employees of 36 organizations in Turkey, a country with diverse sets of values due to its Westernization efforts. Data were collected by means of a questionnaire that included Schwartz’s Values Inventory and the Leadership Practices Inventory of Posner and Kouzes. Canonical correlation analysis results supported the hypotheses that employees who are high on Schwartz’s Self-transcendence dimension would prefer transactional leaders, while employees who scored high on Openness to Change dimension would prefer transformational leaders. Little support was found for the hypotheses predicting that those high on Conservation values will prefer transactional leaders and those high on Self-enhancement (i.e. power and achievement) values will prefer transformational leaders. Implications are discussed for the expectations that transformational leaders are particularly relevant for developing countries since they are instrumental in social and organizational change.

Key words: Values, Schwartz’s Value Inventory, leadership, transformational and transactional leadership

* Yazışma Adresi: Doç. Dr. Canan Ergin, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü, Beytepe, 06532, Ankara.
E-posta: cergin@hacettepe.edu.tr

Son yıllarda ticaret ve üretimdeki küreselleşmenin sonucunda ülkelerarası rekabette meydana gelen artış, araştırmaları da kültürlerarası bir platforma taşımıştır. Liderlik konusunda da durum farklı değildir. Bazı araştırmalarda tek kültür ya da tek ülkede o kültüre özgü liderlik özellikleri incelenirken, bazı araştırmalar birden fazla ülkede yapılarak karşılaştırmalı incelemelere yönelmiştir. Bu araştırmada ise, aynı kültürün içindeki değer farklılıklarına sahip bireylerin, çeşitli lider özelliklerini ne derece çekici buldukları incelenmiştir.

Liderlik konusunun, kültürle ilişkisinin ele alındığı en kapsamlı yaklaşımlardan biri House, Wright ve Aditya'nın (1997) kültürlerarası liderlik kuramına dayalı olarak yürütülmüş olan GLOBE araştırmasıdır (House ve ark., 1999). GLOBE çalışmasında toplumsal kültür, örgütsel kültür ve örgütsel liderlik arasındaki ilişkiler pek çok yöntem birarada kullanılarak incelenmiştir. Türkiye'nin de yer aldığı bu kültürlerarası karşılaştırma çalışmasında, liderliğin kültüre özgü ya da kültürlerarası özellikleri ortaya konmak istenmiştir. Bu çalışmalarda Türkiye, Orta Doğu ülkeleriyle (Kabasakal ve Dostmachian, 2001) ve Arap ülkeleriyle (Kabasakal ve Bodur, 2002) aynı kümede yer almıştır. Türkiye'nin tek başına incelendiği çalışmada ise (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001), örgütlerin temel özelliğinin toplulukçuluk olduğu, liderler arasında da en sık gözlenen davranışın hiyerarşik-yetkeci (hierarchical-autocratic) liderlik ve daha sonra da sırasıyla baba-can-kollayıcı (paternalistic-considerate), etkileşimsel-takım yönelimli (transactional-team oriented) ve en sonda da serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik olduğu ortaya konmuştur.

Öte yandan, liderlik konusunda son yıllarda yapılan araştırmalarda en fazla ele alınan konulardan biri dönüşümsel liderliktir. Dönüşümsel liderlik, örgüt üyelerinin tutum ve saygılarında (örgüt kültürü) değişikliklere yol açma ve örgütün hedefleri ve stratejilerindeki büyük değişimlere ilişkin

bağlanma yaratmaktır. Dönüşümsel liderlerin diğer çalışanlar üzerinde bir etki yaratması önemli olmakla beraber, çalışanların güçlerinin artırılması ve değişimin birer önderi haline gelmeleri de önemlidir (Yukl ve Van Fleet, 1992). Dolayısıyla da dönüşümsel liderlik sadece en tepedeki uygulamaları değil, örgütün tamamını kapsayan ve paylaşılan bir süreçtir (Burns, 1978) Buna karşın etkileşimsel liderlik, yerleşik hedefler çerçevesinde, rolleri ve görev gereklerini daha açık hale getirerek, çalışanların lider tarafından yönlendirilmesi ya da motive edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu iki tür liderlik birbirinin tam tersi değildir. Dönüşümsel liderlik etkileşimsel liderliğin temelleri üzerine kurulmuştur (Seltzer ve Bass, 1990).

İş hayatında ve sanayide bir değişim yaratabilen liderlerin önemi anlaşıldıkça, dönüşümsel liderlik konusundaki araştırmaların sayısı da artmıştır. Bass (1997) dönüşümsel liderliğin İspanya, Almanya, Hindistan, Çin, Japonya, İsrail, Meksika ve Endonezya gibi çok değişik ülkelerde bulunduğundan söz etmektedir. Kanungo ve Mendonca (1996), değişime duydukları acil ihtiyaç nedeniyle, gelişmekte olan ülkelerde dönüşümsel liderlerin özellikle büyük önem taşıdığını belirtmektedirler. Etkileşimsel liderler belli bir statüko çerçevesinde hareket ederken, dönüşümsel olanlar mümkün görünenin ötesine geçen bir başarı göstermeleri konusunda çalışanlara ilham vermektedirler.

Konuyla ilgili araştırmalar, dönüşümsel liderlerin cazibesinin her ülkede aynı olmadığını da göstermektedir. Kültürel değerler, bireylerin tercihleri üzerinde çok önemli bir rol oynarlar. Örneğin England ve arkadaşları (1974) Hintli yöneticilerin istikrara, Amerikalı ve Avusturalya'lılardan daha fazla önem verdiklerini göstermişlerdir. Kanungo ve Wright (1983) da, Fransız yöneticilerin başarıya verdikleri değerlerin İngilizlerden daha az olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu tür değer farklılıkları, hiç kuşkusuz, dönüşümsel liderlere ilişkin tercihleri de etkileyecektir. Bu çalışmada, bu görüşün bir adım

ötesinde, kültür-içindeki değer farklılıklarının da, dönüşümsel ya da etkileşimsel liderlere ilişkin tercihleri etkileyeceği görüşü öne sürülmektedir.

Değerler açısından ülkelerin kendi içlerinde heterojen yapıları vardır. Sanayi ve ticari aktivitelerin yanı sıra, bölgesel ve etnik farklılıklar, alt kültürlerin ortaya çıkmasında rol oynamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde, merkezi otoritenin, bazı nüfus kesimlerine yönelik modernleşme ve endüstrileşme çabaları diğer kesimlerden daha fazla olabilmektedir. Dolayısıyla da, dönüşümsel liderlerin cazibesi ve etkililiği de, aynı ülke içinde farklılıklar gösterebilir.

Bu araştırmada bireylerin değerlerini ölçmek için Schwartz'ın (1992; 1994) modeli kullanılmıştır. Türkiye, dengeli olmayan endüstrileşme faaliyetleri sonucunda, değer farklılıkları yönünden büyük çeşitlilik göstermektedir. Bu araştırmada sınanmaya çalışılan hipotezler, bir ülke ile sınırlı olmakla beraber, elde edilen bulgular ve liderlere ilişkin tercihler konusunun, heterojen yapı gösteren başka ülkelerdeki araştırmalara ışık tutabilir.

Türk Toplumundaki Çeşitlilik

Türk toplumu, farklı değer sistemlerine sahip olan grupların arasındaki çekişmelere sahne olmaktadır (Kasaba ve Bozdoğan, 2000). Tarihsel olarak, bu sosyal çatışmanın temel kaynağı, ülkeyi batılı ve modern bir çizgiye götürmek isteyenlerle, geleneksel değerleri ve yaşam biçimlerini korumaya çalışanlar arasındaki farklılıklardır (Mardin, 1973). Büyük şehirlerdeki yerleşik nüfus, batılı ve laik bir görünüm taşımaktadır. Geleneksel değerler ise, kırsal kesimde, küçük kasabalarda ve de çoğunluğu ülkenin doğu bölgelerinden büyük şehirlere göç etmiş kesimlerde görülmektedir.

Türk toplumundaki bir diğer gerilim, kamu ve özel sektör arasında ortaya çıkmaktadır. Kamu denetimindeki yatırımlar, sanayi alanında önemli bir yer tutmaktadır. 1950'lerde ve 80'lerde yapılan iki ayrı hızlandırma faaliyeti, bugün özel sektörün rolünde çok büyük bir artış meydana getirmiştir

(Richards ve Waterbury, 1991). Kamu sektörünün ekonomik faaliyetlerdeki rolüne yönelik önemli eleştiriler yapılmaktadır. Ortaya çıkan bu gerilim, temel değer farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bir bütün olarak bakıldığında, ülke Hofstede'in (1984) ölçümlerine göre daha çok toplulukçu bir yapıya sahiptir. Aynı ölçümlerde, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve kadınsılık (rekabete değil, ilişkilere önem verme) boyutlarında da yüksek puanlar elde edilmiştir. Bu tür genel değerlendirmeler, hiç kuşkusuz, içerdeki farklılıkları yansıtmamaktadır. Toplulukçuluk konusunda Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000, s.77), şöyle demektedirler: "[son yıllardaki] araştırma bulguları, Türk insanının değer sisteminin tam olarak 'toplulukçu' ya da 'bireyci' olarak etiketlenilemeyeceğini, çünkü grup ve birey düzeyindeki bu değerlerin, sistem içinde dinamik bir şekilde birarada bulunduğunu göstermektedir". Esmer (1998), çok sayıdaki ülkeyi kapsayan ahlaki değerler araştırmasının sonucunda, Türk toplumunun karışık ve tutarlı olmayan değerlere sahip olduğunu bulmuştur. Buna göre Türkiye, ne yetkici ne demokratik, ne endüstrileşmiş ne geri kalmış, değişime açık fakat muhafazakar ve iş hayatında da güvenceye ve ilişkiye verdiği önem kadar başarıya da değer veren bir yapıya sahiptir.

Bu çeşitlilikle başetmek ve bir yandan da küresel pazarla daha fazla bütünleşmek, Türkiyede'ki kamu ve özel sektör kuruluşlarının, gelecekte yaşayacakları en büyük zorlukların temelini oluşturmaktadır. Bu değişimin sağlanmasında da, dönüşümsel liderler hiç kuşkusuz çok önemli bir rol oynayacaklardır. Şimdiki durumda, Türkiye'deki örgütlerin en önemli özellikleri hiyerarşik ilişkiler (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998), sınırlı bir yetki devri ile kişiye özgü ve güçlü liderliktir (Ronen, 1986). Temelde toplulukçuluk ve yüksek güç mesafesi özelliklerine uygun olan bu liderlerin toplumda büyük bir cazibesi olmakla birlikte, bunların Türkiye'deki örgütlerin ihtiyaç duyduğu hızlı değişim açısından yeterli olmayabileceklerini düşünenler de vardır.

Son yıllarda, Türk özel sektörünün bir grup yöneticisinin belirttikleri görüşler, bu doğrultudadır (Yucaoğlu ve arkadaşları, 2000). Bu yöneticilere göre, ilk sanayicilerin başarıları onların girişimci ruhunda, risk alabilmelerinde ve kendilerini izleyenlere ilham verme becerilerinde yatmaktadır. Ancak, daha sonra, babacan tarzın yetersizliği ve şirketlerine yaratıcılık, vizyon ve risk alma isteğini getirecek yöneticilere değil, liderlere ihtiyaç olduğu konusunda görüşbirliğine varmaktadırlar. Bu yazılarda açıkça tarif edilen şey, dönüşümsel liderlere duyulan ihtiyaçtır. Bu görüşler kamu sektörü için de geçerlidir. Avrupa Birliğine katılma ortak hedefi, bu kuruluşlarda da büyük bir değişim ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Ancak, bu durumda, toplumun farklı değerlere sahip değişik kesimlerinin, dönüşümsel süreçlere ve liderliğe aynı şekilde tepki verip vermeyeceği sorusu ortada kalmaktadır. Bundan sonraki bölümde çalışanların değerlerinin liderlik sürecindeki önemi ve değişik değerlere dönüşümsel ve etkileşimsel liderlere ilişkin tercihler arasında beklenen ilişkiler konuları tartışılacaktır.

Çalışanların Değerleri ve Liderlik Tercihleri

Liderlik konusundaki büyük kuramların hemen hepsi, astların liderlik süreci üzerinde oynadıkları önemli rol konusunda dikkati çekmektedirler. Örneğin, yol-amaç kuramı, liderliği çalışanların çaba, performans ve istenen sonuçlara ulaşma arasındaki bağlara ilişkin algılarını güçlendirmek olarak görür (House ve Dessler, 1974). Bir olasılık kuramı olarak da, bu kuram çalışanların da, amaçlarına ulaşmaları konusunda liderlerin kendilerine ne derece yardımcı olduklarını değerlendirdiklerini belirtirler. Liderlikteki sosyal mübadele kuramı da, lider ile onu izleyenlerin, menfaatlerinin karşılıklı mübadelesi olarak ele alır; bu mübadele sonucunda her iki taraf da değer verdiği birşey kazanır (Hollander, 1978). Menfaatleri en üst düzeye çıkarma konusunda lider ile izleyenler arasındaki uyum, izleyenlerin sahip olduğu değer ve ihtiyaçlar ile liderin davranış ve stili arasında ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Hughes,

Ginnett ve Curphy (1999), iç-grupların ihtiyaçlarının dış-gruplarınkinden farklı olacağını ve liderlerin iç-gruptakilere karşı özdeşim, uzmanlık ve ödül güçlerini; dış-gruptakilere ödül, meşru ve zorlama güçlerini kullanacaklarını ileri sürmektedirler.

İzleyenlerle ilişkiler de, dönüşümsel ve etkileşimsel liderler arasındaki temel farklardan birini oluşturmaktadır. Etkileşimsel liderler, izleyenlerini yüksek performansa bağlı ödüller vererek motive ederler. Yani, izleyenlerin ihtiyaçlarını gözönünde bulundururlar. Ancak, değişim başlatmayı değil, statükoyu korumaya odaklanırlar. Buna karşın, dönüşümsel liderler, izleyenlerin değerlerini ve inançlarını daha yüksek bir amaca çekerek, statükoya meydan okurlar. İzleyenlere ödül vaad etmenin yerine, izleyenlerin ihtiyaçlarını daha yüksek bir amaca 'dönüştürürler'. Böylece de, lider ile onu izleyenler ortak amaçlar ve değerler etrafında birleşerek, bütünleşirler (Burns, 1978). Hughes, Ginnett ve Curphy (1999, s. 304) şöyle demektedir: "*İzleyen ile lider arasında bir bağ kurulur, çünkü izleyenler bu yeni vizyonu benimsemenin problemlere çözüm getireceğini görürler ve kendilerini güçlenmiş hissederler.*" Hughes ve arkadaşları (1999, s. 299), değerlerin dönüşümsel liderlerle karizmatik liderleri ayırmada anahtar bir rol oynadığını ileri sürerler. "İlki izleyenlerin değerlerini temel alan bir vizyon oluştururken, ikincisinin oluşturduğu vizyon tamamen kendi değerlerine göre şekillenmiştir."

Ulusal kültür, değişik liderlik tarzlarının etkililiğini ve cazibesini etkilemektedir, çünkü değerler bir kültürün özünü oluştururlar. Kluckhorn ve Kroeber'e (1952) göre, kültürün asıl özünü geleneksel düşünceler ve onlara ilişkin değerler oluşturur. Hofstede (1984), kültürün bireylerin ortak bilincini programladığını ileri sürer ve kültüre ilişkin ölçümleri değerlere dayandırır. Ülkeler bazı değerlere verdikleri önem açısından ayrışır ve bu da dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin cazibesini etkileyebilir. Örneğin, istikrar

ve temkinli olma değerlerine verilen önem farklılıkları (England ve ark., 1974) ya da başarıya duyulan ihtiyaç (Kanungo ve Wright, 1983) örgütlerde dönüşümsel liderlerin cazibesini etkileyebilir. Aynı şekilde, Cummings ve arkadaşları (1971) ve Bass ve Burger (1979) A.B.D ile Avrupada risk alma değerlerinin farklı olduğunu göstermişlerdir.

Değer farklılıkları, çeşitli ülkelerdeki liderlik tercihlerinin bir yordayıcısı olabilir. Aynı şey, kültür-içi farklar için de söylenebilir. Pek çok yazar aynı ülkedeki bireyler arasındaki değer farklılıklarına dikkat çekmişlerdir. Örneğin Triandis (1995) "idiocentric" ve "allocentric" terimlerini kullanarak, sırasıyla, toplulukçu bir kültürdeki bireyci insanlarla, bireyci bir toplumdaki toplulukçu insanları tarif etmiştir. Sinha ve Tripathi (1994) toplulukçu ve bireyci değerlerin aynı kültürde birarada bulunabileceğini ileri sürmüşler ve Hindistan'ı bu duruma bir örnek olarak vermişlerdir. Bu farklı yönelimlerin etkileşimi ve aynı kültürde ortaya çıkma koşulları, bir kültürü bize anlatmada toplu bir sınıflama yapmaktan çok daha fazlasını gösterir.

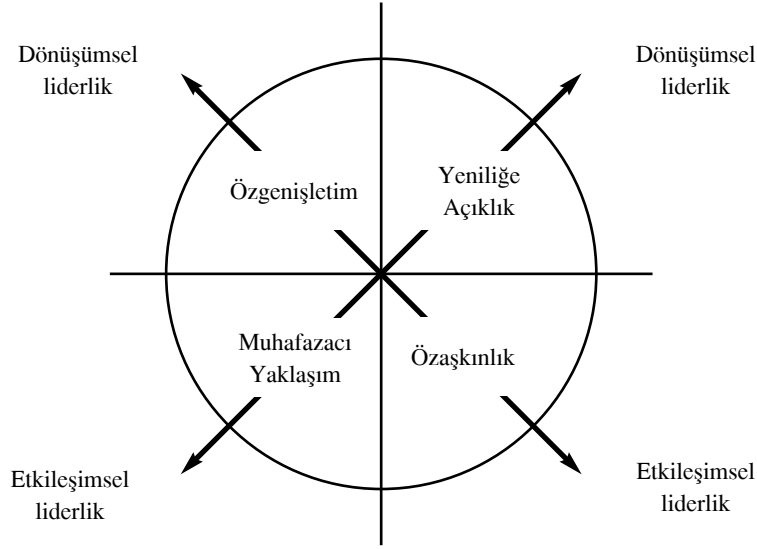
Kültür-içi farklılıkların ölçülmesi pek çok araştırmacının ilgisini çekmiş bir konudur. Triandis (1995) bireyciliği ve toplulukçuluğu yatay ve dikey eksene ayıran bir sınıflama önermiştir. Her ne kadar Triandis, hem birey, hem toplum düzeyinde kullanılacak ölçümler geliştirmişse de, bunlar uluslararası karşılaştırmalar yoluyla fazla test edilmemiştir. Schwartz (1992; 1994) ise, hem birey hem de toplum düzeyinde uygulanabilen bir ölçme aracı ve karşılaştırmalı veriler içeren bir model geliştirmiştir. Bu araştırmada Schwartz'ın ölçme aracı ve modeli kullanılmıştır.

Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğin Yordayıcısı Olarak Değerler

Rokeach (1969) değer kavramını şöyle tanımlamaktadır: "*Değer, bireylerin alternatif davranış tarzlarına karşı, kişisel ya da sosyal açıdan tercih ettikleri davranış tarzı ya da bir varolma durumuna*

ilişkin kalıcı bir inançtır." (s. 160). Rokeach'ın çalışmalarını temel alan Schwartz (1992; 1994) kuramsal olarak on gruba ayrılmış bir temel değerler envanteri geliştirmiştir. Bu değer gruplarının bazıları birbirine yakın, bazıları da birbirleriyle ters yönde ilişki göstermektedir. Schwartz, bu on değer grubunu, uzamsal bir düzenlemeye göre ayırmış ve bunları iki temel ekseninde incelemiştir. İlk eksen yeniliğe açıklık (openness to change) ile muhafazacı yaklaşım (conservatism) eksenidir. Yeniliğe açıklık ana grubu, özyönelim (yaratıcılık, özgürlük, bağımsız olma, meraklı olma, kendi hedeflerini saptama) ve uyarılım (çeşitlilik içeren heyecanlı bir hayat vb.) türü değerleri kapsamaktadır. Muhafazacı yaklaşım da ise, güvenlik (aile güvenliği, ulusal güvenlik, toplumsal düzenin sürmesini istemek, iyiliğe karşılık vermek), uyma (kibarlık, itaatkar olmak, kendini denetleme, anne-babaya ve yaşlılara değer vermek) ve geleneksellik (alçakgönüllülük, hayatın bana verdiklerini kabullenmek, geleneklere saygılı olmak, ılımlı olmak) gibi değer türleri yer almaktadır. Schwartz'ın ele aldığı ikinci eksen özaşkınlık (self-transcendence) ve özgenişletimdir (self-enhancement). Özaşkınlık türü değerler iyilikseverlik (yardımsever olmak, dürüst olmak, bağışlayıcı olmak, sorumluluk sahibi olmak) ile evrenselcilik (açıkfikirli olmak, erdemli olmak, toplumsal adalet, eşitlik, güzelliklerle dolu bir dünya, çevreyi korumak) gibi değerleri içermektedir. Özgenişletim, güç (sosyal güç sahibi olmak, otorite sahibi olmak, zengin olmak) ve başarı (başarılı olmak, yetkin olmak, hırslı olmak) gibi değerleri kapsamaktadır. Onuncu değer grubu olan hazıcılık (zevk, hayattan tat almak) yeniliğe açıklık ile özgenişletim boyutlarının arasında yer almaktadır. Şekil-1'de değer boyutlarının uzamsal dağılımı ile etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarıyla ilişkilerine ilişkin hipotezler yer almaktadır.

Hipotez 1. Dönüşümsel liderlik, yeniliğe açıklık değerleri güçlü olan kişilere daha çekici gelecektir. Bu beklenti, dönüşüm süreci tamam-



Şekil 1. Schwartz'ın değer kuramındaki ana değer grupları ile etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkilere ilişkin hipotezlerin uzamsal gösterimi

landıktan sonra ortaya çıkacak olan değerlerin yükselmesi durumu ile temellendirilmiştir. Burns'e (1978) göre, dönüşümsel liderlerle beraber, onları izleyenler de daha fazla sorumluluk alırlar ve hatta kendileri de birer lidere dönüşürler. Bass (1985, s.16) dönüşümsel liderlerin "*astlarını kendini düzenleyen, denetleyen ve kendini gerçekleştiren kişiler haline gelmelerine yol açtıklarını*" belirtmektedir. Schwartz (1999) muhafazacı yaklaşımdan çok, yeniliğe açıklık değerlerinin baskın olduğu toplumlarda yöneticilerin, gelişme, yaratıcılık, özerklik gibi içsel ödülleri daha fazla kullandıklarını belirtmektedir. Birey düzeyinde inceledikleri zaman Ros, Schwartz ve Surkiss (1999) içsel iş değerleri ile yeniliğe açıklık boyutları arasında olumlu bir korelasyon olduğunu bulmuşlardır. Schwartz'ın değer türlerinden yeniliğe açıklık dilimi, öz-yönelim ve uyarılım gibi dönüşümsel liderlik tarafından daha fazla tatmin edilebilecek değerlerden oluşmaktadır.

Hipotez 2. Dönüşümsel liderlik özgünlüğe önem veren kişilere daha cazip gelecektir. Bu değer grubunda başarı ve güç değerleri yer almaktadır. Schwartz'a (1999) göre, üstünlük (mastery) değerleri (güç değerlerinin toplumsal düzeydeki

karşılığı) doğal ve sosyal çevreyi yöneterek, zorlayarak ya da değiştirerek öne geçmeyi tanımlamaktadır. Birey düzeyinde Ros ve arkadaşları (1999), özgünlük ile iş değerleri arasında yer alan prestij arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Etkileşimsel liderler, her ne kadar mübadele ve ödül vaadinde bulunan kişiler olsalar da, özgünlük değerleri yüksek olan kişilerin ihtiyaçlarına dönüşümsel liderlik altında daha fazla doyum elde edecekleri beklenmektedir. Bu kişiler, kendileri de büyük amaçların peşinde koşan dönüşümsel liderlerin iç-gruplarında yer alarak başarı ve prestij ihtiyaçlarını karşılayabileceklerdir. Ayrıca, toplulukçu kültürlerde bireyler, kişisel güç meraklarını topluluğun ortak hedeflerinin arkasına daha iyi gizleyeceklerdir.

Hipotez 3. Etkileşimsel liderlik, muhafazacı değerlere bağlı olan kişilere daha cazip gelecektir. Schwartz'ın modelinde muhafazacı değerler yeniliğe açıklık değerlerinin karşıt noktasında yer almaktadır. Bu nedenle de, muhafazacı değerleri fazla olan kişiler için, statükoyu koruyan liderler daha cazip olacaktır. Ros ve arkadaşları (1999), muhafazacı değerler ile ücret, çalışma koşulları ve iş güvencesi gibi dışsal iş değerleri arasında

anlamalı pozitif korelasyon bulmuşlardır. Etkileşimsel liderlerin de, çalışanlarını motive etmek için en çok kullandıkları yol ödüllerdir.

Hipotez 4. Etkileşimsel liderlik, özaşkınlık değerlerine bağlı olan kişilere daha cazip gelecektir. Özaşkınlık değerleri, iyilikseverlik ve evrenselcilik değerlerini içerdiğinden, bu hipotez başka beklentilere ters görünebilir. Çünkü bu tür değerler dönüşümsel liderlerin talep ettiği özveri ve yükselmiş ihtiyaç düzeyi ile daha uygun görünebilir. Burns (1978, s. 46) adalet, eşitlik ve insan hakları değerlerinin, ahlaki liderlikle bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Ancak, Ros ve arkadaşları (1999), özaşkınlığın sosyal ihtiyaçlarla olumlu, prestij ihtiyaçlarıyla olumsuz korelasyon gösterdiğini bulmuşlardır. Maslow'un hiyerarşisinde sosyal ihtiyaçlar en üst basamaklarda yer almaz ve dönüşümsel liderler, çalışanların ihtiyaç düzeyini yükselttikleri zaman, sosyal ihtiyaçları yüksek olan kişileri fazla cezbetmeleri beklenemez. Schwartz (1999), eşitlikçi değerleri yüksek olan kişilerin, işi, bir zorunluluk değil, bir hak olarak gördüklerini belirtmektedir. Eşitlikçi değerler eşitliğin, kuralların ve çalışan haklarının gözetildiği örgütlerde rahatlıkla ifade edilebilmektedir. Burns'e (1978) göre, etkileşimsel liderlerin verdiği başarıya bağlı ödüller, beklentileri açık hale getirir ve rol belirsizliğini azaltır. Bu nedenle de, etkileşimsel liderliğin özaşkınlık (örneğin, eşitlik ve iyilikseverlik) boyutundaki değerlere bağlı olan kişileri cezbetmesi; dönüşümsel liderlerin de, bunun tersi olarak özgenişletim (örneğin, başarı ve güç) değerlerine bağlı olanlara yakın gelmesi beklenmektedir.

Yöntem

Örneklem

Araştırmada veri 36 ayrı örgütten toplanmıştır. Bu örgütlerin yarısı Ankara'da, diğerleri Adana, Afyon, Denizli, İstanbul, İzmit ve Tunceli gibi değişik illerde bulunmaktadır. Dağıtılan 725 soru formundan 564 tanesi geri dönmüştür (%78). Bu örgütlerin %54'ünü kamu kuruluşları, kamu

bankaları ve resmi sağlık kuruluşları oluştururken, kalan %44'ü özel sektördeki üretim merkezleri, inşaat firmaları ve bankalardır. Bu dağılımın Türkiye'deki kamu ve özel sektör arasındaki dengeyi yansıttığı söylenebilir. Deneklerin %46'sı kadındır. Araştırmadaki örgütlerin %36'sı 1000 kişiden büyük, %62'si 51-1000 kişi ve %2'si de 50 kişiden küçük örgütlerdir. Soru formları yönetici olan ve olmayan kişilere eşit olarak dağıtılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, örnekleme %53.3 yöneticilik görevi olmayan, %46.7 yönetici (%7.3 üst düzey; %26.9 orta düzey ve %12.5 alt düzey) yer almıştır. Deneklerin % 85'i üniversite mezunudur ve ortalama yaş 34.3'tür. Sonuç olarak araştırmanın örnekleme, büyük ve orta ölçekli örgütler açısından yanlı bir dağılım göstermektedir. Bu nedenle de, üniversite mezunu olanların ve kadın çalışanların oranı da yüksek olmuştur. Örneklem aynı zamanda, büyük şehirler açısından yanlılık taşımaktadır. Ancak, deneklerin dörtte biri, çocukluklarını küçük kasabalarda ya da kırsal bölgelerde geçirdiklerini belirtmişlerdir.

Veri Toplama Araçları

Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik alanında en fazla kullanılan ölçek Çokfaktörlü Liderlik Anketidir (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire). Bass'ın 1985'te geliştirdiği bu ölçek, konuyla ilgili pek çok araştırmada kullanılmıştır. Ancak, Fields ve Herold (1997), bazı araştırmacıların çalışanların etkileşimsel ve dönüşümsel liderleri ayırtmedemedikleri konusunun üzerinde durduklarını (Hater ve Bass, 1988; Scandura ve Schreisheim, 1994; Seltzer ve Bass, 1990; Yamarino ve Dubinsky, 1994) belirterek, liderliğin ölçülmesinde daha dar alt boyutlardan hareket eden ölçeklerin kullanılması yoluyla, etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin incelenmesinde büyük yarar görmekteyler. Fields ve Herold'a (1997) göre, örneğin Posner ve Kouzes'in (1988, 1993) Liderlik Uygulamaları Envanteri (LPQ- Leadership Practices Inventory) gibi, etkileşimsel ve dönüşümsel liderliği ölçmek için

geliştirilmediği halde, liderlerin yaptığı uygulamaları dikkate alan bir ölçek kullanılarak etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ayırımının ölçülmesinin, hem araştırmalara ışık tutması, hem de liderlerin eğitilmesi ve geliştirilmesi açısından doğru bir yaklaşım olacağını ileri sürmektedirler. Fields ve Herold (1997), LPI'nin alt boyutları üzerinde ölçüm yaparak, deneklerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderleri ayırdedebildiklerini göstermişlerdir.

Bu araştırmada da Fields ve Herold'un yaklaşımı temel alınarak hareket edilmiş ve LPI'nin Yeni Yollar Arama (Challenging the Process), Ortak Vizyon Yaratma (Inspiring Shared Vision), Cesaretlendirme (Encouraging the Heart), Başkalarını Harekete Geçirme (Enabling Others to Act) ve Yol Gösterme (Modeling the Way) alt boyutlarını kapsayan bir ölçek kullanılarak, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik, uygulamalara bağlı olarak incelenmiştir. Fields ve Herold (1997) bu modeli test etmişler, Likert tipi maddelerden oluşan ve beş boyutlu olan bu ölçeğin alt boyutlarından yeni yollar arama (entelektüel uyarılmaya karşılık gelmektedir), ortak vizyon yaratma (çalışanların örgütün hedeflerine bağlanmalarını sağlamak) ve cesaretlendirmenin (bireyleri dikkate almak) dönüşümsel liderliğin boyutları olduğunu belirtmişlerdir. Yol gösterme (görev yapısını tanımlama ya da göstermek) ve başkalarını harekete geçirmek (kollamak) boyutları etkileşimsel liderlik olarak gösterilmiştir. Fields ve Herold, çalışanların etkileşimsel ve dönüşümsel liderleri ayırt edebildiklerini ve LPI'nin yöneticilerin liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla kullanılabileceğini göstermişlerdir. LPI Türkçeye yazarlardan biri tarafından çevrilmiş ve çeviriyi denetlemek için iki dili iyi bilen bir meslektaş tarafından geri-çevrilem işlemi yapılmıştır.

Liderlerin çekiciliğini ölçmek amacıyla yürütülen bu çalışmada benimsenen bir diğer yaklaşım, deneklere bugüne kadar tanıdıkları ya da beraber çalıştıkları en iyi lideri düşünerek ölçeği cevaplamalarının istenmesi olmuştur. Bunun

nedeni, deneklerin gerçek yaşamda karşılaştıkları kişilerden hareket ederek cevap vermelerinin, değerlendirmelerinin, gerçek yaşamdaki tercihleri ile en fazla örtüşeceği noktayı oluşturması beklentisidir. Nitekim, GLOBE çalışmasındaki kavramsal modelin en önemli bileşenlerinden biri liderin kabul edililişidir (leader acceptance). Bu yaklaşıma göre, bir liderin kabulünün, liderin kültüre dayalı örtük liderlik özellikleri taşınmasına bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, liderin kabulü, liderin etkililiğini (effectiveness), etkililiğin de liderin kabulünü etkilediği ifade edilmektedir (House, Javidan ve Dorfman, 2001). Bu araştırmada, deneklere en beğendikleri liderin özellikleri sorulduğu zaman, daha çok kabul görmüş liderler ve dolaylı olarak da, etkili liderlere dönük bir değerlendirme istenmiş olmaktadır.

Deneklerin değerlerinin ölçülmesi için de Schwartz'ın Değer Envanteri kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi, üniversite öğrencileriyle pilot uygulaması ve öğretmenlere uygulanması Kuşdil (1991) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları Schwartz (1994) tarafından 38 ülkeyi kapsayan verilerle bir arada sunulmuştur. Ölçekte 56 değer ifadesi ve her birinin yanında parantez içinde kısa açıklaması bulunmaktadır. Denekler cevaplarını 9 basamaklı bir ölçek üzerinde, en üst düzeyde önemlidir (7) ile ilkelere ters düşer (-1) basamakları arasında değerlendirmektedir. Schwartz 41 ülkede yaptığı çalışmada bu ölçeğin 10 boyutlu yapısını destekleyen bulgular elde etmiştir. Bunlardan 9 tanesi Kozan ve Ergin (1999) tarafından Türkiye'deki örgütlerde elde edilmiştir (Schwartz'ın boyutlarına yeniliğe açıklık ile özaşkınlık boyutları arasında yer alan hazcılık boyutunun maddeleri, bu çalışmada değişik boyutlar arasında dağılmıştır). Ana değer gruplarına ilişkin puanlar hesaplanırken, önce bireylerin 9 boyut üzerindeki puanlarının ortalaması Schwartz'ın (1992; 1994) önerdiği gibi hesaplanmış, daha sonra da her ana değer grubundaki puanların hesaplanmasına gidilmiştir.

İşlem

Soru formları, araştırmacı ve yardımcılar tarafından deneklere işyerlerinde tek tek dağıtılmış ve en fazla bir hafta içinde geri alınmıştır. Katılımcılardan, formlara isimlerini yazmamaları söylenmiştir. Gidilen her işyeri hakkında, büyüklük ve mülkiyeti gibi konularda ek bilgiler toplanmıştır.

Bulgular

Liderlik Uygulamaları Envanterinin (LPI) 5 boyutuna ilişkin betimsel istatistikler ve alpha katsayıları Tablo-1'de verilmiştir. Bu tabloda ayrıca işyerinin mülkiyeti (kamu ve özel sektör), denek-

lerin cinsiyeti, işyerinin bulunduğu şehir (Ankara, İstanbul gibi büyük şehirler ile küçük şehirler), bireylerin geçmişleri (çocukluğun büyük şehirde ya da kırsal bölgelerde geçmiş olması) ve bireylerin işyerlerindeki konumları (yönetici olup olmama ve yönetim kademesindeki yeri) gibi alt örneklemlere ilişkin puanlar yer almaktadır.

Bu etmenler açısından puanlar incelendiğinde, özel sektör çalışanlarının liderlik boyutlarına ilişkin puan ortalamalarının, kamudakilerden anlamlı olarak yüksek olduğu görülmüştür. Küçük şehirlerdeki deneklerin, "yeni yollar arama" ve "başkalarını harekete geçirme" boyutlarındaki puan ortalamaları, büyük şehirlerdekilere anlamlı

Tablo 1.

Liderlik Uygulamaları Envanterinin Alt Ölçeklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

	N	Yeni Yollar Arama	Ortak Vizyon Yaratma	Cesaretlendirme	Başkalarını Harekete Geçirme	Yol Gösterme
Tüm Örnekleme	564	3.75(.64)	3.55(.73)	3.83(.75)	3.81(.75)	3.72(.64)
Alpha Katsayısı		.75	.83	.87	.86	.75
Mülkiyet						
Kamu	307	3.63(.69)	3.44(.77)	3.75(.80)	3.71(.82)	3.62(.68)
Özel	245	3.92(.55)	3.69(.65)	3.93(.67)	3.95(.62)	3.86(.56)
t test sonuçları		11.47**	11.67**	9.05**	18.55**	9.98**
Düzye						
Üst Kademe Yönetici	36	3.91(.52)	3.72(.77)	4.03(.65)	3.98(.72)	3.87(.64)
Orta Kademe Yönetici	148	3.85(.65)	3.63(.71)	3.90(.72)	3.89(.73)	3.78(.66)
Alt Kademe Yönetici	80	3.67(.61)	3.45(.69)	3.75(.73)	3.75(.71)	3.64(.62)
Yönetim Görevi Olmayanlar	293	3.71(.66)	3.52(.75)	3.79(.78)	3.76(.76)	3.69(.63)
F testi sonuçları		2.77*	1.98	1.87	1.84	1.66
Cinsiyet						
Kadın	256	3.76(.66)	3.56(.72)	3.85(.78)	3.79(.80)	3.75(.63)
Erkek	305	3.74(.63)	3.54(.74)	3.81(.73)	3.82(.70)	3.70(.65)
t test sonuçları		.01	.38	.65	3.16	.88
Yaşanan Bölge						
Büyük Şehirler	364	3.71(.65)	3.52(.73)	3.79(.76)	3.68(.64)	3.81(.75)
Küçük Şehirler	200	3.84(.64)	3.61(.74)	3.84(.73)	3.80(.63)	3.87(.76)
t testi sonuçları		2.35*	1.36	.85	2.28*	1.03
Bireylerin geçmişleri						
Kentsel	435	3.77(.64)	3.58(.73)	3.84(.76)	3.81(.76)	3.72(.64)
Kırsal	129	3.69(.66)	3.47(.74)	3.78(.72)	3.80(.70)	3.72(.64)
t testi sonuçları		1.35	1.40	.83	.12	.05

*p<.05, **p<.01

olarak yüksek çıkmıştır. Üst düzey yöneticilerin de "yeni yollar arama" puanları diğerlerinden yüksektir. Bireylerin geçmişleri ve cinsiyet değişkenleri açısından anlamlı farklar elde edilmemiştir. Schwartz'ın değerler ölçeğinin ana değer grupları için elde edilen ortalamalar ve standart kaymalar Tablo-2'de gösterilmiştir. Buna göre, en yüksek değer ortalaması özaşkınlık boyutunda, en düşük ortalama ise özgenişletim boyutundadır. Tablo 2-de diğer bir belirgin fark, her değer ölçeğinde küçük şehirlerde büyük şehirlere oranla daha yüksek değerler elde edilmesidir.

LPI ölçeği ile Schwartz'ın değerler ölçeği arasındaki ilişkiler kanonik korelasyon ile test edil-

miştir. Analiz sonucunda ki-kare değeri 42.6 (s.d = 20, $p < .01$) olan sadece bir anlamlı fonksiyon elde edilmiştir. LPI ölçeğinin alt boyutları ile dört ana değer kategorisinin kanonik fonksiyondaki katsayıları Tablo-3'de gösterilmiştir.

Elde edilen en yüksek negatif korelasyon katsayıları özaşkınlık (-1.51) ile LPI'nin başkalarını harekete geçirme (-1.55) ve yol gösterme (-1.49) boyutları arasındadır. Dolayısıyla da, özaşkınlık ile etkileşimsel liderler arasında ilişki bekleyen hipotez desteklenmiştir.

Tablo-3'deki en yüksek olumlu korelasyon ise, yeniliğe açıklık (.75) boyutundadır. LPI'nin boyutlarında en yüksek katsayı, ortak vizyon yaratma

Tablo 2.
Değerler Alt Ölçeklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

	N	Özaşkınlık	Muhafazacı Yaklaşım	Özgenişletim	Yeniliğe Açıklık
Tüm Örnekleme	564	5.13(.83)	4.43(.91)	4.0(1.27)	4.4(1.09)
Mülkiyet					
Kamu	307	5.16(.82)	4.36(.90)	3.83(1.23)	4.28(1.07)
Özel	245	5.08(.85)	4.48(.92)	4.29(1.25)	4.51(1.11)
<i>t test sonuçları</i>		1.11	1.55	4.38*	2.48**
Düzye					
Üst Kademe Yönetici	36	5.20(.70)	4.58(.84)	4.62(.95)	4.47(1.17)
Orta Kademe Yönetici	148	4.93(.90)	4.37(.91)	4.21(1.25)	4.31(1.18)
Alt Kademe Yönetici	80	5.12(.68)	4.36(.78)	3.81(1.17)	4.38(.97)
Yönetim Görevi Olmayanlar	293	5.21(.84)	4.45(.95)	3.96(1.32)	4.44(1.07)
<i>F testi sonuçları</i>		3.84*	.73	4.73**	.57
Cinsiyet					
Kadın	256	5.18(.82)	4.39(.94)	4.00(1.28)	4.48(1.11)
Erkek	305	5.08(.84)	4.45(.88)	4.09(1.25)	4.32(1.07)
<i>t test sonuçları</i>		1.43	.75	.84	1.78
Yaşanan Bölge					
Büyük Şehirler	364	5.01(.84)	4.25(.92)	3.88(1.24)	4.29(1.04)
Küçük Şehirler	200	5.31(.78)	4.75(.80)	4.36(1.26)	4.56(1.17)
<i>t testi sonuçları</i>		4.16*	6.46**	4.40**	2.76**
Bireylerin geçmişleri					
Kentsel	435	5.09(.84)	4.41(.89)	4.07(1.27)	4.43(1.09)
Kırsal	129	5.20(.78)	4.46(.96)	3.98(1.25)	4.23(1.11)
<i>t testi sonuçları</i>		1.34	.57	.68	1.89

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

(1.14) ve orta düzeyde olumlu korelasyon, yeni yollar arama (.58) boyutlarındadır. Öte yandan, özgenişletim de olumlu korelasyon (.39) vermekte

Tablo 3.

LPI Alt Ölçekleri ile Dört Ana Değer Grubuna İlişkin Kanonik Katsayılar (n = 564).

	Kanonik ve (Standart) Katsayılar
Ana Değer Grupları	
Özdeşlik	-1.51 (-1.26)
Özgenişletim	.39 (.35)
Muhafazacı Yaklaşım	-.24 (-.31)
Yeniliğe Açıklık	.75 (.82)
Varyans Yüzdesi	.17
Tekrar	.01
LPI Alt Ölçekleri	
Yeni Yollar Arama	.58 (.37)
Ortak Vizyon Yaratma	1.14 (.84)
Yol Gösterme	-1.49 (-1.10)
Başkalarını Harekete Geçirme	-1.55 (-.85)
Cesaretlendirme	.35 (.26)
Varyans Yüzdesi	.30
Tekrar	.01
Kanonik Korelasyon	.21
Ki-Kare	42.6**

**p<.01

birlikte, bu korelasyon oldukça düşüktür. Bu sonuçta bağlı olarak da, yeniliğe açıklık boyutunun, dönüşümsel liderliğin üç boyutundan bir tanesi ile yüksek, bir diğeri ile orta düzeyde ilişkili olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen bulgular etkileşimsel liderlik ile özdeşlik değerleri arasındaki beklentiyi destekler niteliktedir. Ancak, etkileşimsel liderlik ile muhafazacı yaklaşım arasında beklenen ilişkiyi gösteren bir sonuç bulunmamıştır. Sonuçlar, dönüşümsel liderlik ile yeniliğe açıklık boyutları arasındaki ilişkiyi ifade eden hipotezi de önemli ölçüde desteklemiştir. Fakat, dönüşümsel liderlik ile özgenişletim boyut-

ları arasında beklenen ilişkiyi destekleyecek güçlü bir korelasyon elde edilmemiştir.

Tartışma

Bu araştırmada elde edilen en önemli bulgu, araştırmamızın 4. Hipotezini destekleyen, özdeşlik ile etkileşimsel liderlik boyutu arasındaki ilişkidir. Bu ilişkinin en yüksek olduğu, başkalarını harekete geçirme boyutu, insanları dikkate alma durumuna karşılık gelmekte ve güven, işbirliği, bilgi paylaşımı ve katılımı ilgili maddeleri içermektedir. Bağlantılı bulunan ikinci alt ölçek yol gösterme ise, liderliğin işi yapılandırma ya da tanımlama türü faaliyetlerine karşılık gelmektedir (Fields ve Herold, 1997). Özdeşlik değerleri ise, hatırlanacağı gibi, evrenselcilik ve iyilikseverlik boyutlarını içermektedir. Schwartz (1992) 20 ülkeden elde ettiği karşılaştırmalı verileri kullanarak eşitlikçilik (egalitarianism) ve doğaya uyum (harmony) -toplumsal düzeyde özdeşliğin karşılığı olan boyutlar- ile Hofstede'in (1984) belirsizlikten kaçınma boyutu arasında pozitif korelasyonlar elde etmiştir. Bu araştırmamızın sonuçları, aynı ilişkiyi birey düzeyinden elde edilen bulgularla desteklemektedir: Özdeşlik değerleri yüksek olan kişiler, bugüne kadar gördükleri en iyi liderlerin, görevleri iyi tanımlayan ve rol beklentilerine ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldıran kişiler olduğunu belirtmişlerdir. Bundan daha da önemlisi, bu liderlerin aynı zamanda katılımcı yöntemleri de kullanmalarındadır. Diğer bir deyişle, bu liderlerin gösterdiği güven, bilgi paylaşımı ve katılım, toplumda en çok evrensel değerler ve eşitliğe inanan kişilere cazip gelmiştir. Bu kişilerin değer profilleri de çoğunlukla yardımsever olmak, dürüstlük, bağışlayıcı olmak, sadık olmak, sorumluluk, açık fikirli olmak, akıllı olmak, sosyal adalet, eşitlik, dünyada barış istemek, güzelliklerle dolu bir dünya, doğayla bütünlük içinde olmak ve çevreyi korumak gibi değerlerden alınan yüksek puanlardan oluşmaktadır. Bu değerler, Türki-ye'deki modernleşme sürecinin bir ürünü olarak düşünülebilir. Yani, karşılıklı zorunluluklara dayalı ilişkilerden,

evrenselci ve rollere dayalı mübadele yönünde bir değişimi ifade ediyor olabilir.

Araştırmanın 3.Hipotezinde beklenen, muhafazacı yaklaşım ile etkileşimsel liderlik arasındaki ilişki bu çalışmada ortaya çıkmamıştır. Etkileşimsel liderliğin evrenselci ve katılımcı yönlerdeki ifadeleri muhafazacı kişilere cazip gelmemiş olabilir. Türkiye'deki bir başka çalışmada Paşa ve arkadaşları, (2001) kendi örgütlerinin kültürlerini toplulukçu yönde algılayan kişilerin, liderlerini etkileşimsel ya da takım yönelimli değil, babacan-kollayıcı liderler olarak algıladıklarını göstermişlerdir. Bu nedenle de, muhafazacı yaklaşım değerleri güçlü olan kişiler, etkileşimsel liderleri statükoyu koruma yönünden yeterli görmemiş olabilirler. Geleneksel değerlere sahip olan bu kişiler için, cazip olan babacan liderlik stildir. Toplulukçu ve yüksek güç mesafesi olan toplumlarda, temel değerlerle, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarını inceleyecek ileri araştırmalarda, babacan liderlik stilini de ölçmek, bu açıdan yararlı olabilir.

Dönüşümsel liderlik, en çok yeniliğe açıklık boyutundaki kişilere cazip gelmiş ve dolayısıyla da 1. Hipotez desteklenmiştir. Bu kişilerin değer profilleri çoğunlukla yaratıcılık, özgürlük, bağımsızlık, merak, kendi amaçlarını seçme, değişken ve heyecanlı bir hayat gibi maddelerden alınan yüksek puanlardan oluşmaktadır. Bu gruptaki kişiler, Triandis'in (1995) "idiocentric"ler olarak adlandırdığı, toplulukçu bir kültürde yaşayan bireycilere benzetilebilir. Bu araştırmanın örnekleme bakıldığında, yeniliğe açıklık boyutundaki kişilerin, özel sektörde kamudan daha çok bulduklarını görülmektedir ($t = 2.68$, $sd = 550$, $p < .01$). Hatırlanacağı gibi, dönüşümsel liderlik de, özel sektörde daha fazla gözlenmişti. Türk sanayicileri ve İşadamları derneğinin önde gelen temsilcileri de, özel sektörde ihtiyaç duyulan değişimi açıkça ifade etmektedirler (Yucaoğlu ve ark., 2000; Vorhoff, 2000). Bu nedenle de, kamu kuruluşlarına kıyasla, özel sektördeki kuruluşlarda dönüşümsel liderlerin kendilerini izleyecek kişileri bulma olasılıkları da yüksektir.

Dönüşümsel liderliğin yanı sıra, etkileşimsel liderlik de özel sektörde daha cazip bulunmuştur. Ortaya çıkan bu tablo, kamu ve özel sektörün kendilerine eleman seçerken yaptıkları tercihler arasındaki farklılıktan ya da bunların örgütsel yapılanmalarının değişik olmasından kaynaklanıyor olabilir. Özel sektördeki ücretlerin cazibesi, bu sektörün yönetici yapacağı kişileri ya yüksek liderlik potansiyeli olan gençleri üniversiteyi bitirir bitirmez hemen işe almalarını ya da kamudaki başarılı yöneticileri transfer etmelerini sağlamaktadır. Özel sektör çalışanlarının, liderlikle ilgili puanlarının yüksek olması, bu fenomenin bir yansıması olabilir.

Öte yandan kamu sektöründeki liderlik potansiyeli olan kişilerin önünde pek çok yasal ve yapısal sınırlamalar bulunmaktadır. Özel sektörün aksine, kamu sektöründeki yönetim çok sayıda yasa ve yönetmelikle düzenlenmiştir ve sıkı bir denetime tabidir. Devletteki karar verme süreçleri merkezidir ve kararların çoğu Bakan düzeyinde, en tepede alınır ve alt kademelerin fazla bir hareket serbestisi bulunmaz. Bu da, doğal olarak liderlik uygulamalarını sınırlandırır. Kerr ve Jermier'in (1978) belirttiği gibi, örgütlerdeki resmi yapılanmanın fazla olması, iş-yönelimli liderliğin yerini almaktadır ve sıkı kurallar ve işlemler, liderlerin işe yönelik davranışlarını nötralize etmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, bu tür sınırlayıcı etmenlerin, iş yönelimli davranışların yanı sıra, dönüşümsel süreçleri de etkilediğini ortaya koymaktadır. Ancak, bu bulguların tam tersi olarak, Çoketmenli Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire) ile yapılan çalışmaların meta-analizi (Lowe ve ark., 1996), dönüşümsel liderliğin bütün ülkelerde gözlendiğini ve en çok da kamu sektöründe yaygın olduğunu göstermiştir. Bu alanda yapılacak ileri çalışmalarda, hangi tür kuruluşların (kamu, özel ya da kamu yararı) dönüşümsel liderliğe daha açık olduğunu gösterebilir.

Bu çalışmada elde edilemeyen önemli bir bulgu da, 2. Hipotezde ifade edilmiştir. Özgenişletim boyutu, güç ve başarıya ilişkin değerlerden oluşmaktadır. Beklentinin aksine,

özgenişletim puanları yüksek olan kişiler, gördükleri en iyi lider olarak dönüşümsel liderleri tarif etmekle birlikte, bu ilişki güçlü değildir. Bu durum, güç ve etki kullanımı gerektiren değişim çabaları içinde olan örgütler için bir problem oluşturabilir. Dönüşümsel liderlerin kendi iç-gruplarına güç ve başarıya önem veren kişileri katmaları, değişimin başarısını artırabilir. Türkiye’de güç, zenginlik, hırs ve başarı gibi özgenişletim değerleri, en çok 1980’lerdeki ekonominin liberalleşmesinden sonra ifade edilmeye başlanmıştı. Gelişmekte olan pek çok başka ülkede olduğu gibi, özgenişletim değerleri yüksek olan kişiler, daha çok kendi refah ve başarılarına odaklanmışlardır. Dönüşümsel süreçlerin, bazı fedakarlıkları gerektirse de, üst düzey ihtiyaçların doyumuna olanak sağlayacağı şeklindeki beklenti, bu veriler tarafından desteklenmemiştir.

Bu konuların Türkiye’de ve diğer başka toplumlarda ele alındığı çok sayıda araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Eğer, lider ile onu izleyenler aynı değerleri paylaşmıyorlarsa, dönüşümsel değil, karizmatik liderlik sözkonusu olmaktadır. Önceden de belirtildiği gibi, Hughes ve arkadaşlarına (1999) göre, dönüşümsel liderler, vizyonlarını izleyenlerin sahip olduğu değerlere göre temellendirirken, karizmatik liderlerin vizyonları tamamen kendi değerlerine göre şekillenir. Gelişmekte olan ülkelerde niçin çok sayıda karizmatik lider, fakat sınırlı miktarda olumlu değişme olduğu konusunu açıklamaya yönelik yeni çalışmalar yapılabilir.

Ayrıca, değerler ve liderlik tecihleriyle ilgili olarak yapılacak ilerki çalışmalarda, hem Bass’ın Çokfaktörlü Liderlik Anketi gibi yaygın olarak kullanılan ölçekler yardımıyla karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir, hem de, Türk kültürüne özgü, örneğin babacan liderlik tarzlarını da ele alan ölçeklerden yararlanarak daha kapsamlı bir tablo elde etmek mümkün olabilir. Bu yöntemler kullanılırsa, mevcut araştırmada düşük çıkan kanonik korelasyon katsayısının (.21) da daha güçlü çıkma olasılığı vardır. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı da, deneklerin çevrelerinde gördükleri en iyi lideri

düşünerek soruları yanıtlamalarıydı. İdeal lider, kişinin çevresinde gördüğü en iyi liderden farklı olabilir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmaların ideal lider özellikleri üzerinde durmaları daha yararlı olacaktır.

Kaynaklar

- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, J., & Kurshid, A. (1998). Impact of culture on human resource management practices: A ten-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 192-220.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-39.
- Bass, B. M., & Burger, P. C. (1979). *Assessment of Managers: An International Comparison*. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cummings, L. L., Harnett, D. L., & Stevens, O. J. (1971). Risk, fate conciliation and trust: An international study of attitudinal differences among executives. *Academy of Management Journal*, 14, 285-304.
- England, G. W., & Lee, L. (1974). The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology*, 59, 411-19.
- Esmer, Y. (1998) Ahlaki değerler ve toplumsal değişme. Türkiye Bilimler Akademisi (Ed.). *Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları*. Ankara: TUBITAK, 423.
- Fields, D. L., & Herold, D. M. (1997) Using the Leadership Practices Inventory to measure transformational and transactional leadership. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 569-579.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Supervisors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hofstede, G. (1984). *Culture’s consequences: International Differences in Work-Related Attitudes*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships*. New York : Free Press.

- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post-hoc and a priori tests. G.J. Hunt & L.L. Larson (Eds.). *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale, IL.: Southern Illinois University Press.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 489-505.
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P.C. Earley & M. Erez (Eds.) *New Perspectives in International Industrial and Organizational Psychology*. (s.535-625). San Francisco: New Lexington.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & GLOBE (1999). Cultural influences on leadership and organizations. *Advances in Global Leadership*, 1, 171-233. JAI Press.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. (3. baskı), Boston, MA :Irwin.
- Kabasakal, H., & Dastmalchian, A. (2001). Introduction to the special issue on leadership and culture in the middle east. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 479-488.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002). Arabic cluster: A bridge between east and west. *Journal of World Business*, 37, 40-54.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). Cultural contingencies and leadership in developing countries. *Research in the Sociology of Organizations*, 14, 263-295.
- Kanungo, R. N., & Wright, R. (1983). A cross-cultural comparative study of managerial job attitudes. *Journal of International Business Studies*, Fall, 115-129.
- Kasaba, R., & Bozdoğan, S. (2000). Turkey at a crossroad. *Journal of International Affairs*, 54, 1-20.
- Kluckhohn, C., & Kroeber, A. L. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. 47 (1), Cambridge, MA: Peabody Museum.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kozan, M. K., & Ergin, C. (1999). The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices. *International Journal of Conflict Management*, 10, 249-267.
- Kuşdil, M. E. (1991). *A Study on the Core Characteristics of Collectivism: A Comparison Between Local Turkish and Immigrant Bulgarian Turkish Teachers*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Kuşdil, M. E., & Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Türk öğretmenlerin değer yönelimleri ve Schwartz değer kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15, 59-80.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly* 7, 385-425.
- Mardin, S. (1973). *Center-periphery relations: A key to Turkish politics?* Daedalus.
- Paşa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 559-589.
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1988). Development and validation of the Leadership Practices Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 483-496.
- Richards, A., & Waterbury, J. A. (1993). *A Political Economy of the Middle East: State, Class, and Economic Development*. New Haven, CN: Yale University Press.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*. New York: Wiley.
- Ross, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 49-71.
- Scandura, T. A., & Schreishem, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S.C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Methods, and Applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Schwartz, S. H. (1992). Universal in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.
- Sinha, D., & Tripathi, R. C. (1994). Individualism in a collectivist culture: A case of coexistence of opposites. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S.C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Methods, and Applications*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Yucaoğlu, E., Savaş, B., Garih, U., Paker, C., Argun, T., Akışık, V., Koç, R., & Eczacıbaşı, B. (2000). Türkiye’de yönetim, liderlik ve girişimcilik Z. Aycan (Ed.) *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994) Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47, 787-811.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, s. 147-197). Palo Alto, CA: Psychologists Press.
- Vorhoff, K. (2000). Businessman and their organizations. S. Yerasimos, G. Seufert & K. Vorhoff (Eds.) *Civil Society in the Grip of Nationalism*. Istanbul: Orient-Institut.

Summary

Subordinates' Basic Values and the Appeal of Transformational and Transactional Leaders in Turkey

Canan Ergin*

Hacettepe Üniversitesi

M. Kamil Kozan

St. John Fisher College

This paper examines whether intra-cultural differences in basic values affect followers' preferences for transformational versus transactional leadership. Transactional leaders motivate followers by offering contingent rewards for high performance. As such, they focus on followers' needs, but maintain the status quo rather than initiate change. In contrast, transformational leaders challenge the status quo by appealing to followers' values and beliefs in a higher cause. Rather than promising followers to provide goods, they "transform" followers' needs to a higher level.

National culture influences the appeal and effectiveness of different types of leadership because values are central to defining culture as well as preferences for leadership. According to Kluckhohn and Kroeber (1952), the essential core of culture consists of traditional ideas and especially their attached values. Hofstede (1984) argued that culture programmed the collective minds of its members, and based his measures of culture on values. Countries differ in terms of emphasis they put on different key values that may influence the appeal of transformational versus transactional leadership. For example, differences in the value placed on stability and caution (England, et al. 1974) or the need for achievement (Kanungo & Wright, 1983) should influence the appeal of transformational leadership in organizations. So will the higher value of risk

taking, which Cummings, et al. (1971) and Bass & Burger (1979) found to be different, for example, in the U.S. in comparison to continental Europe.

While value differences may be a predictor of leadership preferences of countries, a similar case may be made for intra-cultural differences. Various scholars have drawn attention to the diversity of values among individuals from the same country. Triandis (1995) used the terms *idiocentric* and *allocentric* to describe, respectively, individuals who possess individualistic values in a collectivistic society, and those who possess collectivistic values in an individualistic society. The interaction of these different orientations, and the conditions under which they surface in the same culture, tell us more about a society than a simple classification of the culture as a whole.

Measurement of intra-cultural differences has received attention from various scholars. Triandis (1995) suggested a classification that divides both individualism and collectivism into vertical and horizontal varieties. While Triandis developed measures applicable at both societal and individual levels, these have not been extensively tested using multinational data. Schwartz (1992; 1994) provided a model, a measurement instrument, and comparative data that are applicable at both the societal and the individual levels. Schwartz's model and measure of basic values were used in this study.

* Address for Correspondence: Canan Ergin, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü, Beytepe, 06532, Ankara, Turkey.
E-mail: cergin@hacettepe.edu.tr

Schwartz's (1992; 1994) inventory of basic values, consists theoretically grouped ten value types. Some of these value types are close to each other while others may be at opposites. Schwartz hypothesized a spatial arrangement of his ten value type, and defined two theoretically underlying dimensions. The first dimension depicts Openness to Change versus Conservation. Openness to Change includes value types of self-direction and stimulation. Conservation includes security, conformity, and tradition. Schwartz's second dimension represents Self-transcendence versus Self-enhancement. Self-Transcendence includes benevolence and universalism. Self-enhancement includes power and achievement. A tenth value type, hedonism falls between the dimensions of Openness to Change and Self-Enhancement.

Hypotheses

The relationships expected between Schwartz's basic value dimensions and the appeal of transactional and transformational leadership were as follows:

Hypothesis 1. Transformational leadership will appeal more to followers who are strong on Openness to Change values. This expectation is based on the elevation of needs in which the transformational process results. Burns (1978) states that under transformational leadership followers take on greater responsibilities; they themselves turn into leaders. Bass (1985, p.16) states that transformational leaders "elevate subordinates into becoming self-actualizers, self-regulators, self-controllers". Schwartz (1999) argues that managers are more likely to use intrinsic rewards, such as growth, creativity, and autonomy, in societies where the societal counterpart of Openness to Change values prevail than in societies where Conservation values are dominant. At the individual level, Ros, Schwartz, and Surkiss (1999) found that intrinsic work values and Openness to Change were positively correlated. The Openness to Change quadrant of Schwartz's value space consists of self-direction

and stimulation values, which would clearly be best fulfilled under transformational leaders.

Hypothesis 2. Transformational leadership will appeal more to followers who value Self-enhancement. This quadrant contains achievement and power values. Schwartz (1999) argues that mastery values (which are the societal equivalent of power) emphasize getting ahead through active self-assertion, mastering and changing the natural and social environment. At the individual level, Ros, et al (1999) found that Self-enhancement was correlated with the work value of prestige. Followers with Self-enhancement values are more likely to fulfill their needs under transformational rather than transactional leadership, despite the emphasis by the latter on exchange and promise of goods. They should be better served in their quest for achievement and prestige by joining the in-group followers of transformational leaders who, themselves, are seeking to achieve important goals. Furthermore, in more collectivistic societies, the pursuit of individual power can be better justified when carried under the banner of collective goals.

Hypothesis 3. Transactional leadership will be more appealing to followers who adhere to values of Conservation. In Schwartz's model, Conservation values are the diametrical opposite of Openness to Change values. Naturally, for those high on Conservation, leaders that take some care in preserving the status quo would have a high appeal. Ros, et al. (1999) found a significant positive correlation between values of Conservation and extrinsic work values such as good salary, work conditions, and job security. These rewards constitute the essential motivational material that transactional leaders can offer to subordinates.

Hypothesis 4. Transactional leadership will appeal more to followers who are high on Self-transcendence values. On the surface, this expectation may appear contrary to the universalism and benevolence values that

constitute the Self-transcendence quadrant. These values may seem to be more in tune with the sacrifices and raised needs that transformational leaders command. Burns (1978, p. 46) suggests that values of justice, equality, and human rights among followers are associated with moral leadership. However, Ros, et al. (1999) found Self-transcendence to be positively correlated with social needs and negatively correlated with prestige needs. Social needs are not among the upper level needs in Maslow's hierarchy, and to the extent a transformational leader elevates followers' needs, he or she may not have a strong appeal to those high in social needs. Schwartz (1999) points out that those high in egalitarian values see work more as an entitlement than as an obligation. Egalitarian values find their best expression in organizations that emphasize equality, rule observation, and employee rights. Burns (1978) argues that transactional leaders' contingent rewards clarifies expectations and reduces role ambiguity. Hence, transactional leadership is expected to appeal more to those high in Self-transcendence (i.e. egalitarianism and benevolence) while transformational leadership appeals to the opposing values of Self-enhancement (i.e., achievement and power).

Method

Sample

Data were collected from a sample of 36 organizations. Half of these were located in Ankara, and the remaining in six other, geographically dispersed cities (Adana, Afyon, Denizli, İstanbul, İzmit, and Tunceli). A total of 564 employees returned the questionnaire out of 725 distributed, giving a return rate of 78%. Fifty six percent of the sample worked for government agencies or state-owned firms, banks, and health organizations, and 44% for private manufacturing and construction firms or banks, approximately mirroring the sizes of private and government sectors in Turkey. Forty six percent of the sample was female. The sample had 53.3% non-managers

and 46.7% managers, of which 7.3% were high-level, 26.9% mid-level and 12.5% first-level managers. Eighty five percent had college degrees. The average age was 34.3. One fourth of the sample reported that they had spent their childhood in small towns or villages.

Measures

Preferences for transformational and transactional leadership were measured using the Leadership Practices Inventory, LPI (Posner & Kouzes, 1988). LPI has multiple, Likert-type items which are clustered into five leadership scales: Challenging the Process, Inspiring a Shared Vision, Encouraging the Heart, Enabling Others to Act, and Modeling the Way. Fields and Herold (1997) tested a model that associated the first three scales with transformational and the last two with transactional leadership. Challenging the process (which corresponds to intellectual stimulation), Inspiring a Shared Vision (which corresponds to getting subordinates to relate strongly to the interests of the organization), and Encouraging the Heart (which corresponds to individual consideration) were related to transformational leadership. Modeling the way (which corresponds to defining or initiating task structure) and Enabling Others to Act (which corresponds to consideration) were related to transactional leadership. Fields and Harold concluded that subordinates can distinguish between transformational and transactional leadership, and the LPI can be used to measure their superiors' leadership styles. LPI was translated into Turkish by one of the authors and re-translated by a bilingual colleague to check for accuracy. Respondents were instructed to think of the best leader they have known or they have worked with, and to complete the LPI with this person in mind.

Values were measured by the Turkish version of Schwartz's values inventory. This instrument was translated into Turkish and used on a sample of teachers after being pilot tested on university students by Kusdil (1991). The results are

reported in Schwartz (1994) as part of a 38-nation data bank. The survey has 56 value phrases, each followed by a short explanatory phrase in parentheses. Respondents rate the importance of each value on a 9-point scale ranging from "of supreme importance" to "opposed to my values". Schwartz found universal support for the distinctiveness of his ten value types in 41 countries. Nine of these were confirmed by Kozan and Ergin (1999), who used the Turkish translation on a sample of employees from various organizations. (The tenth, hedonism, which had a unique position in Schwartz's value space because it was hypothesized to fall both into Openness to Change and Self-enhancement, had items dispersed among several value groups in the Turkish sample.)

Results

First the LPI scale scores for sub-samples, such as firm ownership (private versus state), gender of respondent (male versus female), place of organization (big cities, i.e., Ankara and Istanbul, versus small cities), background (childhood spent in urban versus rural setting), and organizational level (supervisory, middle and upper managers, and non-managerial employees) were analyzed. Among these factors, private firm employees had higher scores on all leadership factors. Also employees in smaller cities scored higher in two of the factors, Challenging the Process and Enabling Others to Act. And upper management scored higher in Challenging the Process. No significant differences were found for gender and background. The means and standard deviations (in parentheses) obtained for Schwartz's value quadrants were as follows: Conservation, 4.39 (.97), Self-Enhancement, 3.93 (1.22), Openness to Change, 4.35 (1.19), and Self-Transcendence, 5.11 (.84).

The relationship between the LPI scales and Schwartz's value categories was tested by means of canonical correlation. This analysis yielded only

one significant canonical function with a chi-square value of 42.6 (d.f. = 20, $p < .01$). The highest negative coefficient among values is for Self-transcendence at -1.51 and the highest negative coefficients among the LPI scales are for Enabling Others to Act at -1.49 and Modeling the Way at -1.55. Hence, Self-transcendence is related to both of the transactional leadership scales as hypothesized.

A high positive coefficient is observed for Openness-to-Change at .75. Among the LPI scales, the highest positive coefficient is for Inspiring a Shared Vision at 1.14, followed by a moderate positive coefficient for Challenging the Way at .58. Consequently, Openness to Change was related strongly to one of the three transformational leadership scales and moderately to the second.

Overall, the results support the hypothesized relationship between transactional leadership and Self-transcendence values. Yet, no support was found for the hypothesized relationship between transactional leadership and Conservation values. The results also generally support the hypothesized relationship between transformational leadership and Openness-to-Change values. However, no evidence was found for the hypothesized relationship between transformational leadership and Self-enhancement.

Discussion

A major finding of this study is the relation between Self-transcendence and the two transactional leadership scales in support of Hypothesis 4. The leadership scale that showed the strongest relationship, Enabling Others to Act, corresponds to consideration, with items that depict trust, cooperation, information sharing, and participation. The other scale, Modeling the Way, corresponds to the leadership acts of defining or initiating structure (Fields and Herold, 1997). Self-transcendence values include benevolence and universalism. Using comparative data from 20 countries, Schwartz (1992) found positive

correlations between Hofstede's (1984) uncertainty avoidance dimension and his scales of egalitarianism and harmony with nature (which together correspond to Self-transcendence at the societal level). The findings of the present study provide additional support for this relationship at the individual level.

Transactional leadership was not related to Conservation values as stated in Hypothesis 3. The universalistic tone of transactional leadership items may explain its lack of appeal to those high in Conservation values. It may be argued that those high in Conservation values did not see transactional leaders as instrumental in preserving the status quo as hypothesized here. Modeling the Way, which depicts initiating structure, may have appeared as too formalistic and detrimental to relationships based on reciprocal favors that characterize collectivism.

Transformational leadership appealed mostly to those who scored high on Openness to Change, thus supporting Hypothesis 1. In the present sample, those high on openness-to-change values were more likely to be found in the private sector than the government. It will be recalled that transformational leadership was also reported more in the private sector. In addition to transformational leadership, transactional leadership also had more appeal in the private sector. The emphasis on change on the part of the private sector is evident in public demands for new approaches by their leading representative, The Turkish Industrialists' and Businessmen's Association (Yucaoglu, et al., 2000; Vorhoff, 2000). Hence, it is in private corporations rather than government organizations that transformational leaders are likely to find followers.

An important non-finding of the study was related to transformational leadership and Self-enhancement as stated in Hypothesis 2. Self-enhancement includes power and achievement values. Contrary to expectations, transformational leaders were not reported significantly more as the best leader they have seen by those who are high on these values. This may pose a problem for change efforts in organizations when change requires the effective use of power and influence. The inclusion of those who value power and achievement among the in-group followers of transformational leaders would have increased the leaders' chances of success. In Turkey, Self-enhancement values such as power, wealth, ambition, and success found their best expression in the aftermath of the eighties' liberalization of the economy. As in many other developing countries, however, those high in Self-enhancement values in Turkey are mainly focused on their own welfare and achievement. The expectation that the transformational process will provide means for the satisfaction of their higher needs, even though it calls for sacrifices, did not seem to be justified by the present data.

This is an issue that needs further study in this and other societies. If the leader and followers do not share common values, then we are dealing with charismatic rather than transformational leadership. As Hughes, et al. (1999) have argued, transformational leaders build a vision based on followers' values, whereas charismatic leaders' visions are based solely on their own values. If ascertained by future research, this may partially explain why developing countries have many charismatic leaders but limited positive change.