

Research Article

Dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi: Havacılık sektöründe bir çalışma (The effect of transformational leadership on organizational trust: A study in aviation industry)

 Cengiz Mesut BÜKEÇ,  Alper Bahadır DALMIŞ*

Nişantaşı Üniversitesi İİSBF, İstanbul, Türkiye

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Ankara Havacılık Meslek Yüksekokulu, Ankara, Türkiye

Received

July 25, 2022

Revised

August 24, 2022

Accepted

August 26, 2022

Anahtar Kelimeler

*Dönüşümcü Liderlik
Örgütsel Güven
Hava Taşımacılığı
Havacılık Yönetimi*

Keywords

*Transformational Leadership
Organizational Trust
Air Transportation
Aviation Management*

ÖZET

Bu araştırma, Türkiye'deki havalimanlarında havayolu işletmelerinin farklı iş kollarında çalışanların faaliyetlerinde öne çıkan ve örgütsel iletişim, örgüt verimliliği, performansı, örgütsel bağlılık gibi beklentileri doğrudan etkileyen örgütsel güven kavramına odaklanmıştır. Bu bağlamda güven kavramı çalışanın örgütün vaatlerine ve eylemlerine olan inancı ve beklentisi olarak görülür. Araştırmada havalimanlarında, zaman ve iş yükü baskısına rağmen operasyonların eksiksiz ve emniyetle gerçekleştirilmesinde etkili olan çalışanların sorumlu yöneticilerden beklenen dönüşümcü liderlik becerilerinin güven kavramı ile ilişkisi konu olarak alınmıştır. Çalışmanın amacı, dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evreni Ankara Esenboğa Havalimanı'nda faaliyet gösteren 3 farklı özel havayolu işletmesinde çalışanlarından oluşmaktadır. Dönüşümcü liderliğin ölçülebilmesi için Carless v.d. tarafından geliştirilen "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır [1]. Örgütsel güvenin ölçülebilmesi için ise Tokgöz ve Seymen tarafından hastane personeli ile yürüttükleri çalışmada farklı ölçeklerden faydalanarak geliştirdikleri "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır [2]. 270 anket verisinin değerlendirildiği çalışmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,642$, $p<0,05$). Bulgulara göre dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların örgütsel güven algısını %52,3 oranında etkilediği ortaya çıkarılmıştır ($R^2=0,523$). Bu doğrultuda örgütlerdeki liderlerin dönüşümcü liderlik davranışları hakkında bilgilendirilmesi, bu doğrultuda çeşitli eğitimler alması önerilmektedir. Böylelikle liderler çalışanların örgütsel güven algısını iyileştirerek örgütün genel verimliliği ve performansı üzerinde olumlu bir etki yaratılabilecektir.

ABSTRACT

This research focuses on the concept of organizational trust, which stands out in the activities of employees in different business lines of airline companies at airports in Turkey and directly affects expectations such as organizational communication, organizational efficiency, performance, and organizational commitment. In this context, the concept of trust is seen as the belief and expectation of the employee in the promises and actions of the organization. In the research, the relationship between the concept of trust and the transformational leadership skills expected from the responsible managers of the employees, who are effective in the complete and safe execution of the operations at the airports despite the pressure of time and workload, has been taken as the subject. The aim of the study was determined as the effect of transformational leadership on organizational trust. The field of this research consists of employees of 3 different private airline companies, operating at Ankara Esenboğa Airport. In this study, to measure transformational leadership, the method of "Transformational Leadership Scale" developed by Carless et al. was used which had carried out to investigate the effect of



transformational leadership behavior on organizational trust [1]. Additionally, to measure organizational trust, the “Organizational Trust Scale” developed by Tokgöz and Seymen by making use of different scale factors with hospital staff, was used [2]. In the study, in which 270 survey data were evaluated, a positive and statistically significant relationship was found between transformational leadership and organizational trust ($r=0.642$, $p<0.05$). In addition, it was determined that transformational leadership behaviour affects employees' perception of organizational trust by 52.3% ($R^2=0.523$). As in all sectors, the trust of employees in their organizations in the aviation sector can seriously affect their performance. When confidence decreases, their performance and motivation decrease, and when it increases, they perform better. In this direction, it is recommended that leaders in organizations be informed about transformational leadership behaviours and receive various trainings in this direction. Thus, leaders will be able to create a positive effect on the overall efficiency and performance of the organization by improving the organizational trust perception of the employees.

* Corresponding author, e-mail: abdalmis@thk.edu.tr

1. Giriş

Rekabet koşullarının zor olduğu havacılık sektöründe havayolu işletmelerinin başarısında üretkenlik ve verimlilik özel bir öneme sahiptir. Bununla birlikte, literatürde örgütsel güvenin üretkenlik ve verimlilik üzerindeki etkisinin tartışıldığı görülmekte, düşük üretkenlik ve verimliliğin çoğunlukla örgütsel güven ve örgütsel güvenin etkilendiği liderlik biçimlerine atfedilmektedir [3].

Sürekli olarak sistematik değişiklikler ve performans artışı gerektiren, giderek daha rekabetçi ve zorlu hale gelen küresel havayolu taşımacılığı pazar koşullarında, örgüt yönetiminin çalışanlarını bilgi, beceri, iletişim, motivasyon gibi alanlarda teşvik etmesi ve örgütsel bilgi yönetimini güçlendirmesi gerekmektedir [4]. Bu noktada kapsamlı ve esnek stratejilerin uygulanmasını sağlayan süreçleri birleştirebilecek bir vizyona sahip olan ve bunları somut eylemlere dökülebilen bir liderliğin gerekliliği ortaya çıkmaktadır [5]. Çünkü etkin bir liderlik sayesinde çalışanlar sınırlarını aşabilir, kişisel gelişim gösterebilir ve bireysel performanslarını en üst düzeye çıkarabilirler. Nitekim örgütlerin güven düzeyi yüksek ve kararlı çalışanlara olan ihtiyacı olduğu görülmektedir [6]. Literatürde güven olgusunun kişilerarası ilişkilerde stresi azalttığı, örgütsel memnuniyet ve bağlılığı artırdığı belirtilmektedir [7]. Ayrıca yöneticilere ve liderlere duyulan güvenin grup performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı tespit edilmiştir [8]. Örgütsel güvenin hiyerarşik kararların gönüllü olarak kabul edilmesinde ve çalışanların hem üstleriyle hem de akranlarıyla olan iş birliğinin artırılmasında etkili olduğu ifade edilmektedir [9].

Örgütsel güven açısından liderlik biçimleri, liderlerin çalışanlarının fikirlerini dinleme becerisine yansımaktadır. Bu doğrultuda ayrıca liderlik biçimlerine göre farklı düzeylerde olmak üzere liderler değişiklikleri öngörebilmekte, yaratıcılığı ve bilgiyi teşvik edebilmekte, etkili bir yetkilendirme süreci uygulayabilmekte ve bütüncül ve demokratik ilkeler kapsamında diyalog kurabilmektedir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik, genel olarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu etkiler yaratması nedeniyle gün geçtikçe artan bir öneme sahiptir [10]. Nitekim literatürde dönüşümcü liderliğin astların tutumları, davranışları ve performansları ile olumlu bir ilişkisinin olduğu süreçleri anlamaya yönelik teorik modeller geliştirmiştir [11]. Literatürde güven olgusunun değişimle ilgili belirsizlik ve risk algısını azalttığı için dönüşümcü liderliğe yönelik teorik çalışmalarda oluşturulan modellerde merkezi bir öneme sahip olduğu ifade edilmektedir [12].

Liderlik türleri üzerine ülkemizde yapılmış çalışmaların sayıca çok olmalarına rağmen dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyenlerin sayısının yeterli olmadığı görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin örgütsel güvene etkisinin ortaya konulmasını amaçlayan bu araştırmanın ilk kısmında kavramsal çerçeve literatür temelinde ortaya konulmuştur. Ardından araştırma yöntemi açıklanmış, toplanan verilerin analiz süreci neticesinde elde edilen bulgular açıklanıp yorumlanmıştır. Sonuç bölümünde, elde edilen bulgular sonucunda çıkarımlar yapılmış, havayolu işletmelerinin stratejilerine ve gelecekte yürütülecek çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur.



2. Kavramsal Çerçeve

Aşağıda dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven kavramlarına yönelik literatür taraması yapılmış ve bu kapsamda hipotezleri belirlenmiştir.

2.1. Dönüşümcü liderlik

Liderlik kavramı bir kişinin ortak bir görevi yerine getirmek üzere diğerlerinin yardım ve desteğinden faydalandığı sosyal bir etkileşim süreci olarak tanımlanabilir. Dönüşümcü lider örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider grupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler [13]. Hem astlar hem de örgütsel süreçler üzerindeki güçlü etkisi nedeniyle liderlik, örgütsel hedefler ve verimlilik açısından kritik bir rol oynamaktadır. Liderlik kavramına yönelik akademik ilgi yirminci yüzyılın başlarında artmış ve ilk teoriler ortaya çıkmıştır. Anılan teoriler liderlerin karakteristik özelliklerine ve davranışlarına odaklanırken, pratikte araştırmalar liderlik tarzları ve bu tarzlarla ilişkin durumları ortaya çıkarmaya yönelerek yapılmıştır [14]. Anılan çalışmalarda, örgütün faydası doğrultusunda astları bencil eğilimlerden kurtarabilen ve astlar üzerinde derin bir etki yaratan dönüşümcü liderliğin oldukça yaygın bir şekilde araştırıldığını gözlemek mümkündür. Bass ve Stogdill [15] dönüşümcü liderlerin çalışanların her birinin özel gelişim ihtiyaçlarına dikkat ederek yeni fırsatları keşfetmelerine, örgütsel problemleri teşhis etmelerine ve çözümler üretmelerine izin veren bir yapıda olduklarını ifade etmektedir. Çalışanların ekip çalışmalarına yüksek bir motivasyonla dâhil olmaları ve örgütün hedeflerini benimsemeleri için ilham kaynağı olabilecek liderler günümüzde sorunların, hızlı değişimlerin ve belirsizliklerin oldukça fazla olduğu örgütsel atmosferde esneklik açısından büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzının temel özellikleri; geleceğe yönelik olumlu bir vizyon oluşturma, çalışanların güvenini güçlendirebilecek şekilde yetkilendirilmelerini sağlama, çalışanları destekleme ve kişisel özelliklerini tanıma, çalışanların bireysel personel gelişimini takip etme ve ilerletme, yenilikçi düşünceleri örgütsel ortama aktarabilme, çalışanlara örnek olacak davranışlar sergileme ve çalışanlarda etki bırakabilecek bir karizmaya sahip olma şeklinde sıralanabilir.

Dönüşümcü liderler, vizyon sahibi oldukları için örgütlerine geleceğe yönelik bir imaj geliştirerek bunu astlarına benimsetebilirler [1]. Bu tür bir liderlik davranışı birimler, departmanlar ya da şirketler için yeni fırsatlar belirleme konusunda yardımcı olmakta ve böylelikle geleceğe yönelik vizyonlar geliştirmekte, birleştirmekte ve çalışanlara ilham vermektedir [16]. Ayrıca dönüşümcü liderlerin ekip üyelerini karar verme süreçlerine dahil ederek üyeler ile güç ve bilgi paylaşımında buldukları ve özerkliği teşvik ettikleri belirtilmektedir [1]. Dönüşümcü liderlik gibi destekleyici liderlik biçimleri bireysel başarıların dikkate alınmasını ve personele olumlu geri bildirim sağlanmasını içermektedir. Liderler, destekleyici liderlik davranışlarıyla çalışanlarının becerilerine olana güvenlerini dile getirebilmektedirler. Başarılı liderler bireylerin başarılarını tanımanın yanı sıra ekibin başarılarını ve güçlü yönlerini de dikkate almaktadırlar [16].

Dönüşümcü liderler çalışanlara koçluk da yapmaktadırlar. Bu davranış bir birey olarak astlarına saygı gösteren, kişisel duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenen bir davranış biçimi olarak ifade edilmektedir [16]. Liderin davranışlarındaki dönüşüm ve bunun diğerleri üzerindeki etkisi ilk olarak çalışanların bireysel açıdan değerlendirilmesiyle gözlenebilmektedir. Bir liderin yaklaşımı basit olarak ihtiyaçları karşılama ve bir görevi tamamlama gibi faaliyetlere indirgenemez. Daha ziyade liderlik bireysel farklılıkları, ihtiyaçları ve ayrıca kültürel arka planları tanımlayabilmekte [17], çalışanların her birinin potansiyelini geliştirerek daha yüksek performans sağlayabilmektedir [18].

Yenilikçi düşünce açısından dönüşümcü liderler hedeflere ulaşmak için yaratıcı ve bazen alışılmadık stratejiler kullanabilmektedirler. Bu tür liderler vizyonlarına ulaşmak için risk almaya ve zorlu fırsatlardan faydalanmaya eğilimlidirler [1]. Örnek davranışlar sergilemek dönüşümcü liderin bir başka karakteristik davranışıdır. Liderin davranışları, çalışanlar için bir örnek teşkil etmekte ve örgütsel değerlerle tutarlıdır [16].



Dönüşümcü liderliğin temel özelliklerinden bir diğeri de karizmadır. Karizmatik liderler güvenilir, oldukça yetkin ve saygı duyulması bireyler olarak algılanmaktadır. Karizmatik liderlik sayesinde astlar örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için maksimum performans gösterme konusunda ilham almakta ve motive olmaktadır [1]. Dönüşümcü liderler hedeflere birçok farklı yolla ulaşabilme yeteneğine sahiptirler. Bu yollar karizmatik bir karakterle astlara ilham vermek, her bir çalışanın duygusal ihtiyaçlarını dikkate almak ve onları entelektüel olarak teşvik etmek şeklinde örneklendirilebilir. Karizmatik liderlerin örgütsel verimlilik açısından oldukça önemli bir gücü ve etkisi olduğu belirtilmektedir [15].

2.2. Örgütsel güven

Güven kavramına yönelik yapılmış tanımların ve kavramsal çerçevelerin oldukça fazla olmasına rağmen güven veren ve güvenen arasında bir dereceye kadar karşılıklı bağımlılığın varlığı konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Fukuyama [19] güven kavramını karşılıklılık, ahlaki yükümlülük ve dürüstlük, güvenilir bir karakter, iş birliği ve başkalarına karşı sorumluluk duygusu da dahil olmak üzere bireylerin içinde buldukları topluluklara karşı görev ile ilgili paylaşılan etik normların bir ürünü olarak nitelendirmektedir. Mehrabi v.d. [20] güven kavramını bireyin başka bir bireyin öngörülebilir ve adil bir şekilde hareket edeceğine olan inancı olarak tanımlamıştır. Bu açıdan güven, başkalarının davranışlarıyla ilgili beklentilere dayanan psikolojik bir durum olarak tanımlanabilmektedir. Böylelikle güven, güvenmeye yatkınlığın (hem birey hem de grup düzeyinde), güvenilen bireylerin özelliklerinin ve durumsal koşulların bir sonucu olarak ele alınmaktadır [21].

Güven kavramının örgütsel düzeyde olması düşüncesi, örgütlerin işleyişinde güven süreçlerinin rolüne ilişkin bir dizi düşünce ve hipotezi gündeme getirmiştir. Örgütsel güvene yönelik ortaya çıkan bu yaklaşımlarda ortak fikir, bir örgütün güç ve otorite sistemlerinin çoğunlukla tek ve tutarlı bir gücün uygulanmasına dayanmasına rağmen bir örgütün farklı çıkarlara sahip bireyler arasında iş birliği sağlaması gerektiğidir. İş birliğini sağlamak için uygulanacak yetki kullanımının etkinliği, katı bir zorlamaya değil, özerkliğin dikkate alınmasına ve dolayısıyla grup üyeleri arasında karşılıklı bir anlayışın oluşmasına bağlıdır [22]. Bu nedenle güven, bir örgütün verimliliğinin ve performansının en önemli parçalarından biridir [23]. Örgütsel güven çalışanın örgütün vaatlerine ve eylemlerine olan inancı ve beklentisi olarak da tanımlanmıştır [24]. Güven, iletişimin verimliliğini ve etkinliğini etkilemektedir. Aynı zamanda örgütsel iş birliği üzerinde de doğrudan etkisi bulunmaktadır [6]. Güven olgusunun örgütlerde liderliğin etkinlik düzeyi, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, üretkenlik ve performans gibi kritik öneme sahip dinamikler üzerinde de ciddi bir etkisi olduğu belirtilmektedir [8, 25, 26, 27, 28].

Örgütlerde güven oluşturmak zordur ve zaman alan bir süreçte başarılabilmektedir. Uzun vadede geliştirilmesi için tekrarlanan yönetimde tutarlı politikalara ve tekrarlanan eylemlere ihtiyaç duyulabilmektedir. Bununla birlikte güven bir kez kurulduktan sonra yöneticilerin hatalı tutum ya da davranışlarla kolayca yok edilebilmektedir [29]. Bibb ve Kourdi [30] örgütsel güven kurulduğu takdirde çeşitli olumlu sonuçların elde edilebileceğini belirtmektedir. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için farklı insanlar ve yaşam deneyimleri arasında karşılıklı bir bağımlılık gerekmektedir. Bu karşılıklı bağımlılık, karşılıklı bir güven oluşturulduğu takdirde kolaylaşmaktadır. Başkalarının eylemleri üzerinde mutlak bir kontrole sahip olmak, motivasyon düzeylerini etkilemek veya kişilerarası karmaşık ilişkileri doğrudan anlamak kolay değildir. Bireyler, gündelik ilişkilerin gerektirdiklerinden daha fazlasını gerektiren iletişim düzeylerine geçerken belirli koruma mekanizmalarını ilişkilendirmeye ve geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Tucker ve Russel [31] insanların bir eylemde bulunmadan önce bir ilişkinin içerdiği tüm olasılıkları değerlendirmek ve belirsizliğin karmaşıklığıyla mücadele etmek zorunda kalmamak üzere güven olgusunun etkili bir mekanizma olarak öne çıktığını söylemektedir. Güven, başka bir bireye veya grup çalışmasına karşı bireysel bir tutum olarak da tanımlanabilmektedir. Örgütsel güven, grup içi ilişkilerde faaliyetlerin riskinden kaynaklanan güvenlik açıklarının, güvenilen taraf tarafından kötüye kullanılacak bir avantaj olarak görülmeceğine dair bir beklenti olarak ifade edilebilmektedir [7].

Literatürde güvenin liderlik tarafından yaratıldığı, ilişkileri ve iş tatminini etkilediği ifade edilmektedir [32]. Long



v.d. [33] liderleri teşvik etmenin, etkinliği artırmak amacıyla çalışanlar ve örgüt arasında güven oluşturmak açısından en doğru faaliyet olduğunu belirtmektedirler. Liderlik araştırmalarında güvenin insanların risk algılarını önemli ölçüde azalttığı [6] ve olumlu tutumlar ve istenen iş davranışlarını artırdığı [34] ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlerle olan ilişkilerini samimi olarak gören astların işleriyle ilgili olumlu duygusal deneyimler oluşturma eğiliminde olduğu belirtilmektedir [35]. Liderlerin yetenekleri tek başına başarılı bir örgütsel performansı garanti etmemektedir. Bu nedenle liderliğin maksimum etkisi için örgütsel yapının tamamının lidere güvenmesi gerekmektedir ve bu da güven olgusunu oldukça önemli kılmaktadır. Fukuyama [19] tarafından belirtildiği üzere güven olgusunun paylaşılan etik normların ürünü olduğu görüşü dikkate alındığında, etik kavramı doğruyu yanlıştan ayırarak uygun görüleni yapmak ve yanlış olanı terk etmek anlamına gelmektedir. Yani etik, bireyin ya da grubun etiğini yöneten ilke ve değerleri gözetmek anlamına gelmektedir. Mehrabi v.d. [20]'e göre güven etik kodlara sürekli uyularak oluşan bir olgudur. Bu doğrultuda güven oluşturma sürecinde aynı zamanda etik kodların iletişiminin de bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla örgütsel güven bireysel, örgütsel, politik ve toplumsal boyutlarıyla ele alınabilen çok boyutlu bir kavramdır.

2.2.1. Örgütsel güvenin boyutları

Literatürde örgütsel güvenin üç alt boyutu olduğu gözlenmektedir. Bu boyutlar örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven şeklinde sıralanmaktadır [2]. Bu alt boyutlar aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır:

a) *Örgüte Güven Boyutu*: Örgütsel güvenin bu alt boyutu, çalışanların belirsizlik ve risk gibi durumlara karşılaştıklarında örgütün sağladığı teminatlara ve yürüttüğü faaliyetlere yönelik inançları olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle örgüte güven boyutu çalışanın örgüt tarafından sağlanan desteğe yönelik algısıdır. Örgüte olan güven örgütün tüm bileşenlerine, görev dağılımına, bireyler arası ilişkilere, deneyimlere ve bağlılıklara dayanmakta, olumlu beklentiler, niyetler ve davranışlar içermektedir. Örgüte güvenin artırılması için çalışanların görev tanımlarının açık olması gerekirken örgütsel iletişimin doğru bir şekilde, zamanında ve kesintisiz sürdürülmesi gerekmektedir [22].

b) *Yöneticiye Güven Boyutu*: Örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki sürekli olarak devam etmektedir. Bu nedenle çalışanların yöneticilere olan güveni örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir bir başarı için hayati önem taşımaktadır. Örgüte güven ve yöneticiye güven boyutlarının yer yer karıştırıldığı literatürde belirtilmektedir. Nitekim çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgüte de aktarabilmektedirler. Yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak gördükleri için yöneticiye güven örgütsel güven açısından dikkat edilmesi gereken boyutlardan biridir. Yöneticilerin, çalışanların güvenini kazanabilmesi için tutarlı ve bütünlüğe sahip davranışlar ortaya koymaları gerekmektedir. Ayrıca örgüte güven boyutunda olduğu gibi doğru ve açık bir iletişim de yöneticiye güveni artıran faktörler arasındadır [36].

c) *Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu*: Örgütsel güvenin bu alt boyutu, literatürde kişiler arası güven olarak da adlandırılmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven çalışanların birbirlerine karşı davranışlarına, konuşmalarındaki dürüstlüğe ve iyi niyetlerine olan inanç biçiminde tanımlanmaktadır. Çalışanların çalışma arkadaşlarına güvenebilmesi için onların güvenilir, iyi niyetli ve mesleki beceriler açısından yetkin olduklarına inanmaları gerekmektedir. Çalışma arkadaşlarına güven boyutu karşılıklılık içermektedir. Çalışanlar diğerlerinin güvenilir olduklarını düşündüğünde paylaşımlarını geliştirebilir ve onların hareketlerine kontrolcü bir şekilde yaklaşmayı tercih etmezler. Bu doğrultuda karşılıklı bir güven davranışı ortaya çıkar ve pekişir [37].

2.3. Araştırmanın hipotezleri

Örgütsel hedeflere ulaşmada liderlerin yeteneği tek başına yeterli değildir. Liderliğin maksimize edilmesi için örgütsel yapının tamamının lidere güvenmesi gerekmektedir. Heller [38]'e göre bir liderin temel görevi çalışma grubunun problemlerini çözmektir. Bunun öncülü ise astlarının güveniyle şekillenen bilgi ve becerilerini kullanabilme yeteneğidir. Güven gerçek bir ilişkide temel bir ilkedir. Güven olmadan uyumlu ekiplerden ya da



özgün liderlik uygulamalarından söz etmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle bu çalışmada dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel güven üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1: Dönüşümcü liderlik davranışı örgütsel güveni pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: Dönüşümcü liderlik davranışı örgütsel güvenin örgüte güven alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Dönüşümcü liderlik davranışı örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Dönüşümcü liderlik davranışı örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

3. Yöntem

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı, veri toplama araçları, evren ve örnekleme ve toplanan verilerin değerlendirilme süreçleri açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın amacı

Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemektir. Bu doğrultuda Covid-19 pandemisi sürecinde yavaşlayan fakat pandeminin etkisinin azalmasıyla birlikte tekrar hızlanan havacılık sektörü araştırma sahası olarak seçilmiştir. Bunun nedeni havayolu taşımacılığının bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelere katkı sağlamasıdır [39]. Havacılık sektörü diğer sektörleri de ekonomik açıdan olumlu etkileme potansiyeline sahiptir. Bütün faydaları göz önünde bulundurulduğunda havacılık sektörünün verimliliği açısından yürütülebilecek çalışmaların önemi artmaktadır. Çalışma evreninin ve örnekleminin havayolu işletmelerinde çalışanlar olarak seçilmesinin gerekçesi, havacılık sektörünün ülke ekonomisine olan katkısı bağlamında verimliliğini artırmaya yönelik akademik bilgi üretmek ve politika önerileri oluşturarak fayda sağlamak üzere çaba sarf etmek düşüncesidir.

3.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evrenini Ankara Esenboğa Havalimanı'nda faaliyet gösteren 3 farklı özel havayolu işletmesinde çalışan ve kendilerine ulaşılabilen toplam 318 çalışan oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemiyle 318 çalışandan 276'sı araştırmaya katılmak için gönüllü olmuş, geçersiz olan 6 anket verisi analizden çıkarılarak toplam 270 kişinin katılımı ile veri toplama süreci tamamlanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın örnekleme, çalışmaya katılmaya gönüllü olan 270 havayolu sektörü çalışanı olmuştur.

3.3. Veri toplama araçları

Araştırmada dönüşümcü liderliğin ölçülebilmesi için Carless v.d. [1] tarafından geliştirilen "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel güvenin ölçülebilmesi için ise Tokgöz ve Seymen [2] tarafından hastane personeli ile yürüttükleri çalışmada farklı ölçeklerden faydalanarak geliştirdikleri "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Dönüşümcü Liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,927 ve örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,914 olarak tespit edilmiştir. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik kaygıları nedeniyle demografik veriler toplanmamıştır. Ölçeklerde katılımcıların vereceği cevaplar 5'li Likert yöntemine göre hazırlanmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

3.4. Verilerin analizi

Anket formları aracılığıyla toplanan verilerin analizinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Ardından dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analizlerin ardından elde edilen bulgular yorumlanmıştır.



4. Bulgular

Analiz edilen değişkenlerin öncelikle güvenilirliğini kontrol etmek için Cronbach's Alpha (α) ile genel istikrar ve tutarlılık düzeyi belirlenmiştir. Ankette bulunan bütün değişkenler için elde edilen 0,92 değeri çalışmanın geneli için iç tutarlılığın bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik ve örgütsel güvenin sırayla 0,927 ve 0,914 olan güvenilirlik katsayısı tutarlılık açısından uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi test etmek için Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Bu doğrultuda dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ile pozitif ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır ($r=0,642$, $p<0,05$).

Tablo 1. Regresyon modelinin anlamlılığı

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	5,012	1	5,012	38,583	0,000 ^b
	Kalıntılar	4,579	36	0,119		
	Toplam	9,591	37			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven, Yordayıcı Değişken: (sabit) Dönüşümcü Liderlik

Tablo.1'de belirtildiği üzere dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda $F=38,583$ ($p<0,001$) olarak belirlenmiştir. Böylelikle regresyon modelinin çalışmanın hipotezini desteklediğini gözlemek mümkündür.

Doğrusal regresyon modeline dayanarak doğrusal değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı doğrulanmıştır. $R^2>0,500$ olduğu takdirde model ve veri arasındaki uyumluluk kabul edilebilir düzeyde olmaktadır. Bu çalışmada R^2 ile belirtilen katsayının 0,523 olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, Tablo.1'de sunulduğu üzere dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasında bir uyum olduğundan söz etmek mümkündür. R^2 , örgütsel güvendedeki varyantın %52,3'ünün dönüşümcü liderlik tarafından yordandığını ortaya koymaktadır.

Tablo.2 Regresyon modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	0,722	0,523	0,509	0,41203

Yordayıcı: (Sabit), Dönüşümcü Liderlik

Doğrusal regresyon modeline dayanarak doğrusal değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı doğrulanmıştır. $R^2>0,500$ olduğu takdirde model ve veri arasındaki uyumluluk kabul edilebilir düzeyde olmaktadır. Bu çalışmada R^2 ile belirtilen katsayının 0,523 olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, Tablo.2'de sunulduğu üzere dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasında bir uyum olduğundan söz etmek mümkündür. R^2 , örgütsel güvendedeki varyantın %52,3'ünün dönüşümcü liderlik tarafından yordandığını ortaya koymaktadır.

Tablo.3 Regresyon modelinin katsayıları

MODEL	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p
	B	S.H	β		
1	(Sabit)	1,158	0,319	3,296	0,002
	Dönüşümcü Liderlik	,597	0,093	,722	6,287

Bağımlı değişken: Örgütsel güven

Çalışmada tespit edilen Beta (β) katsayıları 0,722'ye eşittir ve anlamlılığı Tablo 3'te belirtildiği şekilde R değeri ile aynıdır. Bu doğrultuda ilişkinin yönünün pozitif olduğunu ifade etmek mümkündür.

Yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,642$, $p<0,05$) saptanmıştır. Ardından yürütülen regresyon analizi sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel



güveni pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir ($R^2=0,523$). Dönüşümcü liderlik örgütsel güvenin %52,3'ünü yordamaktadır.

Tablo.4 Dönüşümcü liderlik ve örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin regresyon analizleri

Bağımlı Değişkenler	R	R ²	β	Standart Sapma	Anlamlılık
Örgüte Güven	0,258	0,066	0,258	0,082	0,000 ^b
Yöneticiye Güven	0,346	0,119	0,346	0,048	0,000 ^b
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,184	0,033	0,184	0,063	0,000 ^b

Yordayıcı: (Sabit), Dönüşümcü Liderlik

Tablo.4'te örgütsel güvenin alt boyutları olan örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven ele alınmıştır. Tablo.4'te de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik örgütsel güvenin örgüte güven alt boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (β : 0,258). Bu etkinin zayıf olduğunu ve dönüşümcü liderliğin örgüte güven alt boyutundaki değişimlerin %6,6'sını açıklayabildiğini ifade etmek mümkündür. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda dönüşümcü liderliğin örgütsel güvenin örgüte güven alt boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğuna yönelik kurulmuş olan hipotez (H1a) desteklenmiştir. Benzer şekilde dönüşümcü liderlik yöneticiye güven alt boyutu (β : 0,346) ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutu (β : 0,184) üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Dönüşümcü liderlik yöneticiye güven alt boyutunu %11,9 etkilerken çalışma arkadaşlarına güven alt boyutunu %3,3 oranında etkilemektedir. Bu doğrultuda yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutlarına ilişkin kurulan hipotezler (H1b ve H1c) desteklenmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda ülkemize sağladığı ekonomik katkı göz önüne alınarak havacılık sektörü çalışanları üzerine odaklanarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

Toplanan verilerin analizi neticesinde dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Literatürde yer alan pek çok araştırmanın sonuçlarını doğrulayan bu araştırma neticesinde örgütsel verimliliğin ve örgütsel performansın artırılmasında önemli etkisi olan dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel güveni de artırdığı ortaya çıkarılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin lider davranışlarını sergilemelerine ihtiyaç bulunduğu anlaşılmıştır. Nitekim birlikte çalıştığı örgüt üyelerini karar verme süreçlerine dahil eden güç ve bilgi paylaşımında bulunan hatta özerkliği teşvik eden dönüşümcü liderler, örgütlerin iç ve dış çevreyle etkin iletişimde önemli bir işleve sahiptirler. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin literatür incelemesi sonucunda aralarındaki ilişkinin bir çok çalışmada olumlu olduğu görülmektedir. Yue ve arkadaşlarının çalışmasında dönüşümcü liderlik ve şeffaf iletişimin örgütsel güven üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur [40]. Jena, ve arkadaşlarının yöneticiler üzerine yapmış olduğu çalışmalarında işe adanmışlık, dönüşümcü liderlik ve psikolojik iyi oluşun anlamlı olası ile örgütsel güvenin daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır [41].

Araştırma dönüşümcü lider davranışlarının örgütsel güvenin üç temel alt boyutu ile pozitif yönde ilişkisini kanıtlamıştır. Yeni teknolojilerin sürekli olarak kullanıldığı ve operasyonel risklerin kontrol edilmesinin çok güç olduğu koşullarda çalışan havacılar için güven kavramı özel bir anlama da sahiptir. Literatüre göre örgütsel güvenin zor gelişen ve çok uzun zaman sonunda artan bir kavram olduğu açıktır. Örgütsel bağlılık, örgütsel iş birliği, üretkenlik, çalışan performansı gibi olumlu neticeler doğuran örgütsel değişkenler üzerinde etkisi olan örgütsel güvenin geliştirilmesinde dönüşümcü liderlerin katkısı olduğu bu çalışma ile ortaya konulmuştur. Farklı yönetim düzeylerinde faaliyet gösteren çalışanların arasındaki kurumsal hedeflere ulaşmakta bağımlılığı



geliştirdiği için yönetici güvenin karmaşık operasyonel ortamda havacılar için önemli bir gereklilik olduğu açıktır. Dönüşümcü liderlik davranışları bu yönden düşünülerek teşvik edilmelidir. Havacılık örgütlerinde özellikle operasyonel tarafta hemen hemen tüm faaliyetler bir ekibin parçası olarak gerçekleştirilmektedir. İyi bir ekip çalışmasının ancak güven temelinde başarılacağı açıktır. Herhangi bir hatanın felaketlere yol açabileceği koşullarda çalışan havacıların birbirlerinin yaptıklarından emin olmak ve yine de bir diğerinin yaptıklarını kontrol edip birbirini destekleme ihtiyacı vardır. Bu nedenlerle havacılık örgütlerinde çalışma arkadaşlarına güven duymak bir zorunluluktur. Neticede bu araştırma, dönüşümcü lider davranışlarının örgütsel güvene olumlu etkisinden havayolu işletmelerinin yarar sağlamasını önermektedir.

Çalışma kısıtlı bir örnekleme gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yalnızca havacılık sektörü çalışanları ve bu çalışanların yalnızca Ankara'da bulunması nedeniyle sonuçları tüm sektöre genellemek mümkün değildir. Daha büyük örneklem gruplarıyla ve farklı çalışma alanları da dahil edilerek gelecekte yeni çalışmalar yapılabilir. Ayrıca demografik veriler göz önünde bulundurulduğu takdirde daha kapsayıcı sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır.

Yazar Katkısı

Cengiz Mesut Bükeç: Çalışma Konsepti/Tasarımı, Veri Analizi /Yorumlama, Yazı Taslağı, İçeriğin Eleştirel İncelemesi, Son Onay ve Sorumluluk, Malzeme ve teknik destek, Süpervizyon. **Alper Bahadır Dalmış:** Çalışma Konsepti/Tasarımı, Veri Toplama, Veri Analizi /Yorumlama, Yazı Taslağı, İçeriğin Eleştirel İncelemesi, Son Onay ve Sorumluluk, Malzeme ve teknik destek, Süpervizyon.

Çıkar Çatışması: Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- [1] Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. 2000. A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
- [2] Tokgöz, E., & Seymen, O. A. 2013. Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- [3] De Lima, O. M. M. M., & Araújo, J. M. C. 2016. Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it?. *Cuadernos de gestión*, 16(1), 43-62.
- [4] Örucü, E., & Kanbur, A. 2008. Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- [5] Yeşil, A. 2016. Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- [6] Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- [7] Lane, C., & Bachmann, R. 1996. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. *Organization studies*, 17(3), 365-395.
- [8] Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- [9] Möllering, G., Bachmann, R., & Lee, S. H. 2004. Introduction: Understanding organizational trust—foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of managerial psychology*.
- [10] Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- [11] Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- [12] Zhu, Y., & Akhtar, S. 2014. The mediating effects of cognition-based trust and affect-based trust in transformational leadership's dual processes: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2755-2771.
- [13] Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision . *Organizational Dynamics* , Vol . 19, Issue 3, ss. 19-31.



- [14] Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., ... & Stafford, E. 2010. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 47(3), 363-385.
- [15] Bass, B. M., & Stogdill, R. M. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- [16] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- [17] Suryanto, T. 2017. Cultural ethics and consequences in whistle-blowing among professional accountants: An empirical analysis. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(6).
- [18] Avolio, B. J., & Bass, B. M. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- [19] Fukuyama, F. 1996. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Simon and Schuster.
- [20] Mehrabi, J., Javadi, M. H. M., AliAbadi, K., Tanhaei, M. H., & Samangoei, B. 2012. Studying relationships between tools of ethics management and organizational trust of education organization in city of Kermanshah province. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 139.
- [21] Krosgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. 2002. Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312.
- [22] Huff, L., & Kelley, L. 2003. Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization science*, 14(1), 81-90.
- [23] Van der Berg, Y., & Martins, N. 2013. The relationship between organisational trust and quality of work life. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-13.
- [24] Politis, J. D. 2003. The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of knowledge management*.
- [25] Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. 2007. The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735-750.
- [26] Kerce, E. W., & Booth-Kewley, S. 1993. *Quality of work life surveys in organizations: Methods and benefits*. Sage Focus Editions, 158, 188-188.
- [27] May, B. E., Lau, R. S. M., & Johnson, S. K. 1999. A longitudinal study of quality of work life and business performance. *South Dakota Business Review*, 58(2), 3-7.
- [28] Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. 2000. Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- [29] Connel, N., & Mannion, R. 2006. Conceptualizations of trust in the organizational literature. *Journal of Health Organization and Management*, 20(5), 417-433.
- [30] Bibb, S., & Kourdi, J. 2004. *Trust matters: For organisational and personal success*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- [31] Tucker, B. A., & Russell, R. F. 2004. The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.
- [32] Martins, N., & Von der Ohe, H. 2002. Trust as a factor in determining how to attract, motivate and retain talent. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 49-57.
- [33] Long, C. P., Sitkin, S. and Cardinal, L. B. 2003. Managerial Action to Build Control, Trust, and Fairness in Organizations: The Effect of Conflict, 16. *Yıllık IACM Konferansı, Melbourne, Australia, Haziran*.
- [34] Long, C. P., Sitkin, S. and Cardinal, L. B. 2003. Managerial Action to Build Control, Trust, and Fairness in Organizations: The Effect of Conflict, 16. *Yıllık IACM Konferansı, Melbourne, Australia, Haziran*.
- [35] Yang, J., & Mossholder, K. W. 2010. Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63.
- [36] Whitener, E. M., Brodt, S. E., Krosgaard, M. A., & Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.
- [37] Anheier, H., & Kendall, J. 2002. Interpersonal trust and voluntary associations: examining three approaches. *The British journal of sociology*, 53(3), 343-362.



- [38] Heller, F. 1997. The leadership triad: Knowledge, trust and power. *Human Systems Management*, 16(4), 310.
- [39] Macit, D., & Macit, A. 2017. Türkiye’de sivil havacılık sektöründe istihdamın mevcut durumu, sorunları ve sorunların çözümüne yönelik öneriler. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 74-85.
- [40] Yue, C. A.; L. R. Men & M. A. Ferguson (2019). “Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, And Employee Openness to Change_ The Mediating Role of Trust”, *Public Relations Review*, 45(3), 1-13.
- [41] Jena, L. K.; S. Pradhan & N. P. Panigrahy (2018). “Pursuit of Organisational Trust: Role of Employee Engagement, Psychological Well-Being and Transformational Leadership”, *Asia Pacific Management Review*, 23, 227-234.