

## **ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGILARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Erdoğan KAYGIN**

Kafkas Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr.

E-posta: erdogankaygin@hotmail.com

**Ceyda YERDELEN KAYGIN**

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

Okutman

E-posta: ceysdayerdelen@hotmail.com

### **Özet**

*Bu araştırmanın temel amacı çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak ilkin dönüştürücü liderliğe ilişkin teorik bir çerçeve çizilmiş ve daha sonra uygulamaya yer verilmiştir. Uygulama Kars'ta ve Rize'de bulunan banka çalışanlarına yapılmıştır. Ortaya çıkan bulgularda, çalışanların dönüştürücü liderliğe ve alt boyutlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca bankacılık mesleğini seçenler ve seçmeyenler arasında farklılıklar tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü liderlik, banka, çalışanlar.

**Alan Tanımı:** İşletme (Liderlik)

## **AN INVESTIGATION TO DETERMINE THE PERCEPTION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF WORKERS**

### **Abstract**

*The essential aim of this study is to determine the perception of transformational leadership of workers. Therefore, a theoretical frame has been draw and then an practical application has been included. Practical application has been performed on the bank workers in Rize and Kars districts. The results obtained revealed that the perception of bank workers towards transformational leadership and its sub-dimensions is at high level. Additionally, a difference has been observed between the groups who chose banking profession willingly and those who did not.*

**Keywords:** Transformational leadership, bank, workers.

**JEL Classification:** M10

## 1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar önem arz eden ve günümüzdeki önemi daha da artan liderlik, tarihsel süreç içerisinde farklı teorilerle açıklanmıştır. Değişen koşullara paralel olarak liderlik teorileri de değişmiştir. Farklı bir anlayışa sahip olan dönüştürücü liderlik anlayışı, modern liderlik teorileri içerisinde yerini almıştır. Bu anlayış, vizyon, karizma, yüksek düzeyde performans ve motivasyon sağlama, esin kaynağı olma, yenilikler yapmak gibi bir takım özellikleri ön plana çıkarmıştır.

Dönüştürücü liderlik anlayışı, takipçilerle duygusal bağlar oluşturan, onların isteklerine ve ihtiyaçlarına önem veren bir yaklaşımdır. Odağında insan unsuru bulunmaktadır, takipçilerin bağımsız karar alma yeteneği kazanmaları ve birer lider olarak yetişmeleri için onları destekleyen bir anlayıştır. Bu anlayışta liderler, grup amaçlarının kabulünü sağlarlar diğer bir ifadeyle takipçilerin amaçlarını organizasyonel amaçlara dönüştürürler. Onlardan yüksek düzeyde başarı beklerler ve beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlarlar. Bu yaklaşım değişim odaklıdır.

Bu çalışmada, çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmada ilkin dönüştürücü liderliğe, dönüştürücü liderliğin unsurlarına değinilmiş daha sonra Kars'ta ve Rize'de bulunan banka çalışanlarına yönelik olarak yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

## 2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI

Dönüştürücü liderlik fikri ilkin Burns (1978) tarafından ortaya konulmuş daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2010: 1005). Dönüştürücü liderlik, modern organizasyonların karşılaştığı değişen çevreyi yönetmede etkili bir strateji olarak tanımlanmaktadır (Nielsen ve Cleal, 2011:344), duyguları, değerleri ve çalışanların yaratıcılıklarını cesaretlendirmeye odaklı olan liderliğin önemine vurgu yapar (García Morales vd., 2012:1040). Bu yöntem sayesinde, hem lider ve hem de takipçi kendilerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Kendini gerçekleştirmeyi sağlamak, dönüştürücü liderin vizyoner olmasını, yaratıcı olmasını ve gerekli olduğunda radikal olan değişimi uygulamaya istekli olmasını gerektirmektedir (Sun ve Anderson, 2012:311). Dönüştürücü liderlik, gerekli değişimleri ve dönüşümleri sağlayarak çalkantılı çevre koşullarında organizasyonlarının başarılı olmasını sağlamaya çalışan

liderlik anlayışıdır. Takipçiler için bir vizyon yaratan, ilham kaynağı olan, onların ihtiyaçlarına ve arzularına önem veren, amaçlara ulaşmada yüksek düzeyde motivasyon sağlayan bir yaklaşımdır. Dönüştürücü liderlik anlayışında lider ile takipçiler arasındaki ilişki, ödül vermekten ziyade duygusal bir ilişkiye dayanmaktadır. Bu ilişkiler sayesinde takipçilerin organizasyonel bağlılığı artar ve onlar örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar. Bu anlayışta lider, takipçilerinin amaçlarını, düşüncelerini dönüşüme uğratar ve bunları organizasyonel amaçlara yönlendirir. Bireysel ve organizasyonel performansı en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Lider, takipçiler tarafından takdir edilen, güven duyulan ve bir rol modeli olarak takip edilen bireyledir.

### 3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞININ UNSURLARI

Bass (1985) dönüştürücü liderliğin dört ögesi olduğunu ifade etmiştir (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2010:1005). Bunlar “idealleştirerek etkileme”, “ilham verme”, “entellektüel teşvik” ve bireysel ilgi’den oluşmaktadır.

**İdealleştirerek etkileme:** Değerlere, inançlara ve misyon duygusuna yönelik olan bir liderin karizmatik faaliyetlerini ifade eder (Lee vd., 2011:692), dönüştürücü liderler takdir edilirler, saygı gösterilirler ve güvenilirlerdir. Bu liderlerle özdeşleşen takipçiler onlara benzemek isterler (Reichard vd., 2011:473). İdealleştirerek etkileme, liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün olarak düşündüğünde, riski diğerleriyle paylaştığında, onların temel kurallarıyla, prensipleriyle ve değerleriyle uyumlu olduğunda örnek oluşturur (Sun ve Anderson, 2012:311).

**İlham verme:** Paylaşılan bir vizyona ve bir grubun amaçlarını başarılmasında, takım ruhuna esin kaynağı olmaya yöneliktir (Simola vd., 2010:180). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin çalışma amacını ve zorluğunu belirtme sayesinde onları motive eden ve ilham veren davranışlarda bulunurlar (Bass ve Riggio, 2006:6), lider, açık bir vizyon ve izlenecek bir yol belirler (Nielsen ve Daniels, 2012:384). İlham vermek için heyecan yaratan bir vizyon oluştururlar ve bu doğrultuda takipçilerini harekete geçirirler.

**Entellektüel teşvik:**Yaratıcılık, yenilik ve başarılı bir şekilde problem çözmek için takipçilerini harekete geçiren liderler aracılığıyla gerçekleşen bir süreci ifade eder (Simola vd., 2010:180), lider, takipçilerinin yeteneklerini kullanmaları için onları cesaretlendirir ve onların kendi kararlarını almalarında onlara koçluk eder (Nielsen ve Daniels, 2012:384 Dönüştürücü liderler, takipçilerine problemlere ve mevcut durumlara yenilikçi bir bakış açısı kazandırmak için entelektüel teşviği

kullanırlar. Bu boyutta, yaratıcılık yoluyla farklı fikirler geliştirilir, yenilikler ve bunun sonucunda değişimler ortaya çıkarılır.

**Bireysel ilgi:** Liderlerin, takipçilerinin bireysel ve benzersiz ihtiyaçlarına cevap vermelerini sağlayacak bir ortam oluşturduklarında ortaya çıkar (Simola vd., 2010:180), lider, bireysel farklılıkları tanımlar ve bireylerin ihtiyaçlarına ve yeteneklerine göre hareket tarzlarını ayarlar (Nielsen ve Daniels, 2012:384). Bireysel ilgi sayesinde dönüştürücü liderler, takipçileriyle yakın ilişki kurarlar ve aralarında bir güven oluştururlar. Takipçiler daha çok motive olurlar ve işlerini daha istekli bir şekilde yaparlar.

#### **4. ARAŞTIRMA**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Bu araştırmanın temel amacını banka çalışanlarının dönüştürücü liderlik algılarını belirlemek oluşturmaktadır. Bu ana amaca bağlı olarak Dönüştürücü Liderlik ve alt boyutları bakımından Kars'taki ve Rize'deki bankacılar arasında farklılığın olup olmadığının belirlenmesi de amaçlanmıştır. Ayrıca demografik değişkenler açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algılarında farklılıkların belirlenmesi de çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

##### **4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Bu çalışmanın ana kütlesini Kars ve Rize'de bulunan banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. İki ilde bulunan bankaların tamamına ulaşılarak anket uygulaması yapılmıştır. Anket iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümü Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış dönüştürücü liderlik ölçeğinin Türkçeleştirilmesi ile elde edilmiştir (Podsakoff vd., 1990:113). Ankette işletme liderlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini ölçmek için 23 ifade bulunmaktadır ve ifadeler kendi içerisinde 5 boyuttan oluşmaktadır. Ankette "vizyon -ilham sağlama ve uygun rol modeli olma" olarak ifade edebileceğimiz boyuta ilişkin toplam 8 ifade; "grup amaçlarının kabulünü sağlama" boyutuna ilişkin 5 ifade; "entelektüel teşvikte bulunma" boyutuna ilişkin 4 ifade; "bireysel ilgi gösterme" ilişkin 3 ifade ve "yüksek başarı beklentisine sahip olma" boyutuna ilişkin 3 ifade bulunmaktadır (İşcan, 2002:186). Dönüştürücü liderliğin ölçülmesine yönelik ifadelerde 5' li likert ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Uygulanan güvenilirlik analizi

sonucunda, 23 maddeden oluşan Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin yüksek derecede güvenilir (0,953) olduğu, alt boyutlardan “Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma” (0,887), “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” (0,865), “Entelektüel teşvikte bulunma” (0,827) ve “Bireysel ilgi gösterme”nin (0,834) yüksek derecede güvenilir olduğu, “Yüksek başarı beklentisine sahip olma”nın (0,656) ise oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **4.3. Araştırmanın Bulguları**

#### **4.3.1. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular**

Tablo 1’ den izleneceği üzere Araştırmaya katılanların %50,4’ü Kars’ta %49,6’sı ise Rize’de çalışmaktadır. Cinsiyet bakımından %55,2’si erkek iken, %44,8’i kadındır. Katılanların büyük bölümü (%76,1) 25-34 yaşında iken, 35-44 yaşında olanların oranı %16,1, 18-24 yaşında olanların oranı %4,3 ve 45-54 yaşında olanların oranı %3,5’tir. Öğrenim düzeyleri incelendiğinde üniversite mezunu olanların oranı %71,3 iken lise/yüksekokul mezunlarının oranı %22,2, yüksek lisans mezunlarının oranı %6,1 ve ilköğretim mezunlarının oranı ise %0,4’tür. Araştırmaya katılanların yarısından fazlası (%55,7) evli iken bekar olanların oranı %41,3 ve boşanmış/dul olanların oranı %3’tür. Bankacılık deneyimleri incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazlasının (%53,9) 1-5 yıllık bankacı olduğu, %26,5’inin 6-10 yıllık, %15,2’sinin 11-20 yıllık ve %4,4’ünün ise 21-30 yıllık bankacı olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların büyük bölümü (%76,1) bankacılığı isteyerek tercih etmiş iken, isteyerek tercih etmeyenlerin oranı ise %23,9’dur.

**Tablo 1. Demografik Bilgilere Göre Dağılım**

	<b>Kişi Sayısı (N: 230)</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Uygulanan Yer</b>		
Kars	116	50,4
Rize	114	49,6
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	127	55,2
Kadın	103	44,8
<b>Yaş</b>		
18-24 Yaş	10	4,3
25-34 Yaş	175	76,1
35-44 Yaş	37	16,1
45-54 Yaş	8	3,5
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		
İlköğretim	1	0,4
Lise/Yüksekokul	51	22,2
Üniversite	164	71,3
Yüksek Lisans	14	6,1
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	128	55,7
Bekar	95	41,3
Boşanmış/Dul	7	3,0
<b>Bankacılık Deneyimi</b>		
1-5 Yıl	124	53,9
6-10 Yıl	61	26,5
11-20 Yıl	35	15,2
21-30 Yıl	10	4,4
<b>Bankacılığı İsteyerek Seçip Seçmediği</b>		
Hayır	55	23,9
Evet	175	76,1

#### **4.3.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular**

Tablo 2’den görüldüğü üzere, dönüştürücü liderlik ölçeği genel ortalaması 3,84’tür. Alt boyutlar içerisinde “Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli

olma”nın ortalaması 3,87; “grup amaçlarının kabulünü sağlama”nın ortalaması 3,90; “entelektüel teşvikte bulunma”nın ortalaması 3,75; “bireysel ilgi gösterme”nin ortalaması 3,54; “yüksek başarı beklentisine sahip olma”nın ortalaması 4,07’dir.

**Tablo 2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Mini mum	Maksi mum	Orta lama	Std. Sapma
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	<b>230</b>	<b>1,35</b>	<b>5,00</b>	<b>3,84</b>	<b>0,703</b>
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	230	1,13	5,00	3,87	0,748
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	230	1,00	5,00	3,90	0,768
Entelektüel Teşvikte Bulunma	230	1,00	5,00	3,75	0,834
Bireysel İlgi Gösterme	230	1,00	5,00	3,54	0,981
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	230	2,00	5,00	4,07	0,670

#### **4.3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Kars’taki ve Rize’deki Bankacılar Arasında Farklılık Olup Olmadığına İlişkin Bulgular**

Tablo 3’ten izleneceği üzere, Kars’taki ve Rize’deki bankacılar arasında Dönüştürücü Liderlik ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca “Vizyon-ilham sağlama”, “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” “Entelektüel teşvikte bulunma” ve “Bireysel ilgi gösterme” alt boyutları için de Kars’taki ve Rize’deki bankacılar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Bu boyutlardan sadece “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu için Kars’taki ve Rize’deki bankacılar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre; Kars’taki bankacıların yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutu ortalaması, Rize’deki bankacılardan anlamlı derecede daha yüksektir.

**Tablo 3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Kars'taki ve Rize'deki Bankacılar Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi**

Ölçekler	Yer	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	T	p
Dönüştürücü Liderlik	Kars	116	3,90	0,705	1,358	0,176
	Rize	114	3,77	0,699		
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Kars	116	3,91	0,766	0,727	0,468
	Rize	114	3,83	0,730		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Kars	116	3,94	0,750	0,823	0,411
	Rize	114	3,86	0,787		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Kars	116	3,84	0,844	1,668	0,097
	Rize	114	3,65	0,817		
Bireysel İlgi Gösterme	Kars	116	3,64	0,982	1,637	0,103
	Rize	114	3,43	0,972		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Kars	116	4,16	0,616	2,035	<b>0,043*</b>
	Rize	114	3,98	0,712		

\*:  $p<0,05$ , \*\*:  $p<0,01$

#### 4.3.4. Demografik Değişkenler Bakımından Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve alt boyutları bakımından cinsiyet, yaş, medeni durum, bankacı olarak çalışma süreleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bankacılığı isteyerek seçenler ile seçmeyenler arasında Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve tüm alt boyutları için anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). (Tablo 4). Bankacılığı isteyerek seçenlerin Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve tüm alt boyut ortalamaları, bankacılığı istemeyerek seçenlerden anlamlı derecede daha yüksektir.

**Tablo 4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Bankacılığı İsteyerek Seçenler ve İstemeyerek Seçenler Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi**

Ölçekler	İsteyerek Seçme	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	T	p
Dönüştürücü Liderlik	Hayır	55	3,62	0,658	-2,714	<b>0,007**</b>
	Evet	175	3,91	0,704		
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Hayır	55	3,65	0,728	-2,511	<b>0,013*</b>
	Evet	175	3,94	0,743		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Hayır	55	3,70	0,744	-2,253	<b>0,025*</b>
	Evet	175	3,97	0,766		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Hayır	55	3,47	0,802	-2,873	<b>0,004**</b>
	Evet	175	3,83	0,827		
Bireysel İlgi Gösterme	Hayır	55	3,32	1,018	-1,974	<b>0,048*</b>
	Evet	175	3,60	0,962		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Hayır	55	3,87	0,597	-2,489	<b>0,014*</b>
	Evet	175	4,13	0,682		



## 5.SONUÇ

Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, çalışanların öğrenim düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında yer alan Kars ve Rize'deki banka çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarına ait algılarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu noktadan hareketle, liderlerin yüksek bir düzeyde dönüştürücü liderlik özellikleri gösterdikleri ve dönüştürücü liderlik tutum ve davranışlarında bulduklarını ifade etmek mümkündür. Kars ve Rize'de çalışan bankacılar arasında, dönüştürücü liderlik ve alt boyutları olan vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme boyutunda herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Böyle bir sonucun, bankalarda gerçekleştirilen işlemlerin benzer ve rutin işlerden oluşması sonucunda çıktığı düşünülmektedir. Tek farklılık "yüksek başarı beklentisine sahip olma" boyutunda görülmüş ve Kars'ta bulunan yöneticilerin yüksek başarı beklentileri Rize'de bulunan yöneticilerden daha fazla olduğu görülmüştür. Bu bulgu, Karsta'ki yöneticilerin daha çok başarılı olmaları gerektiği düşüncesini takipçilerine de aynı oranda yansıtıklarını göstermektedir. Çalışmada ulaşılan diğer bir sonuç, dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutları bakımından cinsiyet, yaş grupları, medeni durum, kıdem bakımından herhangi bir farklılık görülmemiştir. Liderlerin, bütün çalışanlara aynı tutum ve davranışlarda bulduklarını ifade etmek mümkündür. Çalışanlar arasında bankacılığı isteyerek seçen ve seçmeyenler arasında dönüştürücü liderlik ve bütün alt boyutlarında farklılıklar görülmüştür. Buna göre bankacılığı isteyerek seçenlerin dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ortalamaları istemeyerek seçenlerin ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgudan, dönüştürücü liderlik özelliklerinin bankacılığı isteyerek seçenlerde daha çok etkili olduğu söylenebilir.

Günümüzde, başarıyı yakalamanın insan unsuruna bağlı olduğu ve bu unsura önem verilmesi gerektiği şüpheye yer bırakmayan bir gerçektir. Bu bağlamda işletme liderleri, bütün çalışanlarına dönüştürücü liderlik özellikleri sergileyerek onların önemli olduklarını hissettirmeli, bu anlayışı işletmenin temel anlayışı haline getirmeli ve takipçilerin birer dönüştürücü lider olarak yetişmeleri için gerekli faaliyetlerde bulunmalıdır.

## KAYNAKLAR

Bass, B. M. & Riggio, R. E., Transformational Leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.

García-Morales, Víctor Jesus & Jimenez-Barrionuevo, Maria Magdalena & Gutiérrez-Gutiérrez, Leopoldo. “Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation”, *Journal of Business Research*, 65, 2012, 1040–1050.

İşcan, Ö. F., Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Lee, Peter K.C. & Edwin Cheng, T.C. & Yeung, Andy C. L. & Lai, Kee-hung. “An Empirical Study of Transformational Leadership, Team Performance and Service Quality in Retail Banks”, *Omega*, 39, 2011, 690–701.

Nielsen, Karina & Daniels, Kevin. “Does Shared and Differentiated Transformational Leadership Predict Followers' Working Conditions and Well-Being?”, *The Leadership Quarterly* 23, 2012, 383–397.

Nielsen, Karina & Cleal, Bryan. “Under Which Conditions Do Middle Managers Exhibit Transformational Leadership Behaviors? — An Experience Sampling Method Study on The Predictors of Transformational Leadership Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 22 2011, 344–352.

Podsakoff, P. M & Mackenzie, S. B. & Moorman, R. H. & Fetter, R. “Transformational Leader Behaviours And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviours”. *Leadership Quarterly*, 1, 2, 1990, 107-142.

Reichard, Rebecca J. & Riggio, Ronald E. & Wright Guerin, Diana & Oliver, Pamela H. & Gottfried, Allen W & Eskeles Gottfried, Adele. “A longitudinal Analysis of Relationships Between Adolescent Personality and Intelligence with Adult Leader Emergence and Transformational Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 22, 2011, 471–481.

Simola, Sheldene K. & Barling, Julian & Turner, Nick. “Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and An Ethic of Care”, *The Leadership Quarterly*, 21, 2010, 179–188.

Sun, Peter Y.T. & Anderson, Marc H. “Civic Capacity: Building on Transformational Leadership to Explain Successful Integrative Public Leadership”, *The Leadership Quarterly* 23, 2012, 309–323.

Zeinabadi, Hassanreza Rastegarpour, Hassan. “Factors Affecting Teacher Trust in Principal: Testing The Effect of Transformational Leadership and Procedural Justice”, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5, 2010, 1004–1008.