

Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Liderlik Stili Arasındaki İlişki

Ozanser Uğurlu
Çankaya Üniversitesi

Selim Hovardaoğlu
Ankara Üniversitesi

Özet

Bu araştırmada Türkiye'deki üniversite öğrencilerinden oluşan bir örnekleme liderin cinsiyeti, değerlendirilen kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki etkileşimin liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda liderin cinsiyeti (kadın ve erkek) ve liderlik stili (demokratik ve otoriter) manipüle edilerek dört farklı liderlik hikayesi hazırlanmıştır. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden 199'u erkek ve 187'si kadın olmak üzere toplam 386 lisans öğrencisi ($Ort_{yaş} = 21.74$; $S = 1.56$) hazırlanan bu hikayelerden sadece bir tanesini okuduktan sonra liderin davranışlarını Liderlik Davranışını Değerlendirme Ölçeği üzerinde değerlendirmişlerdir. Öğrencilerin okudukları hikayedeki liderin davranışlarını değerlendirme puanları 2 (liderin cinsiyeti) X 2 (değerlendiricinin cinsiyeti) X 2 (liderlik stili) ANOVA ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre beklentilere uygun olarak tüm katılımcılar demokratik lideri otoriter lidere göre daha olumlu değerlendirmişlerdir. Değerlendiren kişinin cinsiyeti açısından bakıldığında, erkek katılımcılar kadın katılımcılara oranla genel olarak demokratik liderlik stilini daha olumsuz ve otoriter liderlik stilini daha olumlu değerlendirmişlerdir. Değerlendiren kişinin cinsiyeti, liderlik stili ve liderin cinsiyetinin üçlü etkileşimi açısından ise, genel olarak hem erkek hem de kadın katılımcıların otoriter kadın lideri demokrat kadın liderden daha olumsuz değerlendirdiği; ancak, kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre hem demokrat erkek lideri hem de demokrat kadın lideri daha olumlu değerlendirdiği bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Liderlik, liderlik davranışının değerlendirilmesi, liderlik stili, liderin cinsiyeti, değerlendirilen kişinin cinsiyeti

Abstract

The purpose of the article was to investigate the relationships among leadership style, sex of leader, and sex of evaluator in the evaluation of leadership behavior in a student sample from Turkey. In order to reach the goal, leadership style and sex of leader were manipulated to prepare four vignettes as autocratic female leader, democrat female leader, autocratic male leader, and democrat male leader. The participants were 386 university students from Middle East Technical University (199 males and 187 females; $M = 21.74$; $SD = 1.56$). After reading one of the vignettes, the participants evaluated the leader by filling out the Evaluation of Leadership Behavior Scale. A 2 (sex of leader: female - male) X 2 (leadership style: autocratic - democrat) X 2 (sex of evaluator: female - male) ANOVA was performed on the evaluation of leadership behavior. Results demonstrated that there was a significant main effect of leadership style. As expected, participants evaluated democratic leader more positively than autocratic leader. In addition, there was a significant two-way interaction between leadership style and sex of evaluator, suggesting that male participants evaluated democratic leader less positively than female participants and that male participants evaluated autocratic leader more positively than female participants. Finally, there was a significant three-way interaction. Both male and female participants evaluated autocratic female leader more negatively than democratic female leader. Further, as compared to male participants, female participants evaluated both democratic male leader and democratic female leader more positively.

Key words: Leadership, evaluation of leadership behavior, leadership style, sex of leader, sex of evaluator

Yazışma Adresi: Yrd. Doç. Dr. Ozanser Uğurlu, Çankaya Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, Ankara/Türkiye

E-posta: ozanser@cankaya.edu.tr

Yazar Notu: Bu makale ilk yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

Liderlik davranışının değerlendirilmesi; liderin başarı, verimlilik ve çalışkanlık gibi genel performansının yanı sıra olumluluk, duyarlılık ve sertlik gibi kişilik özelliklerinin ve samimiyet, yardım severlik ve sorun çözümlük gibi kişilerarası ilişki becerilerinin değerlendirilmesidir. Liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerine yapılan çalışmalarda aynı grubun farklı üyelerinin lideri farklı şekillerde değerlendirebildiği bulunmuştur (Werth, Markel ve Förster, 2006). Benzer şekilde, Chermers (1997) liderin algılanışının liderin gerçek dünyadaki davranışlarından çok onu gözleyen kişinin zihnindeki peşin hükümlerden ve önyargılardan etkilediğini belirtmektedir. Bireysel algılama farklılıklarından dolayı liderin takipçileri tarafından algılanışı ve liderin davranışlarının değerlendirilişi değişmektedir.

Liderin nasıl algılandığına dair yapılan çalışmalarda varsayımsal bir lider hakkında verilen yetersiz bilgiye rağmen değerlendirmeyi yapan kişilerin liderlik davranışını değerlendirirken liderlik hakkında zihinlerindeki örtük yapıardan yararlandıklarını; iyi, başarılı ve etkili bir liderin nasıl davranması gerektiğine dair zihinlerinde bir tablonun var olduğunu göstermiştir (Eden ve Leviantan, 1975; Rush, Thomas ve Lord, 1977). Örtük yapıların varlığına dair ortaya çıkan ipuçları liderlik davranışının değerlendirilmesinde insanların zihinlerindeki prototiplerden ve senaryolardan; diğer bir deyişle sahip oldukları bilişsel şemalardan etkilendiklerini ve liderlik davranışının değerlendirilmesinde bireylerin sahip oldukları bu şemaların yarattığı önyargıların değerlendirme yanlılıklarına yol açabileceğini göstermiştir.

Liderlik davranışının değerlendirilmesinde gözlenen değerlendirme yanlılıkları arasında en çok ilgi çeken ve üzerine oldukça çok sayıda çalışma yapılan konu cinsiyete bağlı yanlılık konusudur (Adams, Rice ve Instone, 1984; Eagly, Makhijani ve Klonsky, 1992; Garland ve Price, 1977; Nieva ve Gutek, 1980; Rice, Bender ve Vitters, 1980). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığının nedenlerini açıklamak amacıyla yapılan çalışmalarda pek çok farklı sosyal psikolojik değişkenin etkisinin incelendiği; ancak özellikle liderin cinsiyeti, liderlik stili ve değerlendiren kişinin cinsiyeti değişkenlerinin araştırmacıların en çok ilgisini çeken değişkenler olduğu gözlenmektedir (Eagly ve ark., 1992; Friesen, 1983; Looney, Kurpui ve Lucart, 2004). Bu araştırmanın amacı da Türkiyeli üniversite öğrencilerinden oluşan bir örnekleme liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki etkileşimin liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerindeki etkisini incelemektir.

Liderin Cinsiyeti ve Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti

Cinsiyet, insanların birbirlerini kategorilere ayırmaları esnasında bilişsel açıdan kullanılan ilk veridir. Bu nedenle; bir başkası ile karşılaştığımızda ilk olarak

karşımızdaki kişinin cinsiyetini anlamaya çalışırız. Cinsiyetin gündelik yaşamda insanları birbirinden ayırırken kullandığımız önemli ve güçlü bir etken olduğu göz önüne alındığında liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin ve değerlendiren kişinin cinsiyetinin etkisi araştırma yapmak için son derece değerli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderin cinsiyetinin liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan bazı empirik ve meta analiz çalışmalarında erkek liderlerin kadın liderlere göre daha olumlu değerlendirildikleri bulunmuştur (Butler ve Geis, 1990; Byrne ve Neuman, 1992; Eagly ve ark., 1992; Eagly, Wood ve Diekman, 2000; Nieva ve Gutek, 1980; Peters, 1984; Wood, 2000). Nieva ve Gutek (1980) benzer özelliklere veya performansa sahip kadın ve erkek liderlerin değerlendirildiklerinde erkek liderlerin kadın liderlere oranla daha olumlu değerlendirildiklerini ve erkek liderlerin performanslarının daha olumlu nedenlere yüklendiğini bulmuşlardır. Bu yanlılığın pek çok farklı iş ortamında var olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde diğer birçok araştırmada, liderlik davranışının değerlendirilmesinde erkeklerin liderlik davranışlarının kadınların liderlik davranışlarına göre kayırılarak değerlendirildiği (Eagly ve ark., 1992; Heilman, Block, Martell ve Simon, 1989; Woehr ve Roch, 1996) ve erkeklerin kadınlara göre daha etkili liderler olarak tanımlandıkları bulunmuştur (Eagly, Karau ve Makhijani, 1995).

Erkek liderlerin kadın liderlere göre daha olumlu değerlendirildikleri bilgisi literatürde ağırlık kazansa da; bazı çalışmalarda tam tersi bulgulara ulaşılmış, kadın liderlerin erkek liderlere göre daha olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (Peters, 1984; Wood, 2000). Eagly ve arkadaşları (1995), eğitim kurumlarında, devlet kadrolarında ve sosyal hizmet organizasyonlarında kadınların erkeklere göre daha etkili liderler olarak tanımlandıklarını göstermişlerdir.

Diğer taraftan, farklı alanlarda yapılan diğer çalışmalar liderlik davranışının değerlendirilmesi sürecinde kadın ve erkek liderin farklı değerlendirilmediğini ortaya koymuştur (Cellar, Sidle, Goudy ve O'Brien, 2001; Giannantonio, Olian ve Carroll, 1995; Kushell ve Newton, 1986; Shore, 1992; Shore ve Thornton, 1986; Tsui ve Gutek, 1985). Bollman ve Deal (1991; 1992) liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerine yaptıkları çalışmalarda kadın ve erkek liderlerin herhangi bir açıdan birbirlerinden farklı değerlendirilmediklerini bulmuşlardır. Aynı şekilde, Lopez-Zafra ve Del-Olmo-Ablanedo (1999) ve Thompson (2000), eğitim sektörü ile ilgili yaptıkları çalışmada kadın ve erkek liderlerin değerlendirilmesinde cinsiyet farkının bulunmadığını rapor etmişlerdir.

Liderin cinsiyetinin liderlik davranışının değerlendirilmesi sürecine etkisi konusunda literatürde çelişkili

bulgular olmasına rağmen erkek liderlerin daha olumlu değerlendirdiğini gösteren çalışmalar daha fazladır. Ancak, elde edilen çelişkili bulguların azaltılabilmesi için araştırmacılar liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerinde etki sahibi olabilecek farklı değişkenlerin etkilerini araştırmışlardır. Liderlik davranışını değerlendiren kişinin cinsiyetinin liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerinde etki sahibi olan bir diğer değişken olduğunu göstermişlerdir (Bartol ve Martin, 1986). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyetinin etkileri üzerine yapılan çalışmaların benzerleri, liderlik davranışını değerlendiren kişinin cinsiyetinin etkileri üzerine yapılmış ve bu çalışmalar benzer lider davranışlarının erkek ve kadın değerlendiriciler tarafından farklı değerlendirildiğini ortaya koymuştur (Bartol ve Butterfield, 1976; Deal ve Stevenson, 1998; Luthar, 1996; Mobley, 1982; Pulakos, White, Oppler ve Borman, 1989).

Eagly ve arkadaşlarının (1992) yaptıkları meta analiz çalışmasında sadece erkek değerlendiricilerin ve hem erkek hem kadın değerlendiricilerin kullanıldığı çalışmalarda, erkek liderin kadın lidere göre daha olumlu değerlendirildiğini bulmuştur. Oysa ki sadece kadın değerlendiricilerin kullanıldığı çalışmalarda bu etki gözlenmemiştir. Deal ve Stevenson (1998) ve Luthar'ın (1996) yaptıkları çalışmalarda ise erkek değerlendiricilerin kadın değerlendiricilere göre erkek lideri daha olumlu değerlendirdikleri bulunmuştur. Benzer şekilde, bazı araştırmalar (Mobley, 1982; Pulakos ve ark., 1989; Shore ve Thornton, 1986) değerlendiricinin cinsiyetinin liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerinde az da olsa bir farklılık yarattığına dair bulgular sunmuştur.

Diğer taraftan, liderlik davranışının erkek ve kadın değerlendiriciler tarafından farklı değerlendirilmediğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (İzraeli ve İzraeli, 1985). Orduda görev yapan lider pozisyonundaki askerlerin performanslarının nasıl değerlendirildiği üzerine yapılan bir çalışmada değerlendiren kişinin cinsiyetinin liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerinde etkisi olmadığı bulunmuştur (Looney ve ark., 2004). Sonuç olarak, liderlik davranışının değerlendirilmesinde değerlendiren kişinin cinsiyetinin etkisi üzerine yapılan çalışmalarda da çelişkili bulgulara ulaşılmıştır.

Literatürde liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin ve değerlendiricinin cinsiyetinin etkisi ile ilgili farklı bulgulara ulaşılması değerlendirme süreci üzerinde etkili olabilecek diğer değişkenlerin araştırılmasına yol açmıştır. Bu nedenle araştırmacılar liderlik stiline liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerindeki etkisi konusuna yoğunlaşmışlardır.

Liderlik Stili

Liderlik stiline liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerindeki etkileri konusunda yapılan çalışmalara yakından bakıldığında tüm liderlik kuramlarının liderlik

stilini; girişimci, katılımcı, yönlendirici, saygılı, iş merkezli, insan merkezli ve ya ilişki merkezli gibi farklı isimler altında tartışıldığı görülmektedir. Ancak liderlik stili üzerine yapılan analiz çalışmaları araştırmaların genelde; işi merkeze alan liderler ile ilişkileri merkeze alan liderler arasındaki farkları ortaya çıkartmaya yönelik olduğunu göstermiştir (Eagly ve ark., 1992). Liderlik stillerini tanımlama çabası içerisinde işi merkeze alan liderler ile ilişkileri merkeze alan liderler arasındaki farklılıklara yönelik analizlerin yanı sıra liderlik stili tanımlarını demokratik ve otoriter ana ekseninde tanımlama çabaları da mevcuttur (Luthar, 1996). Otoriter - demokratik ayrımı birbirine uymayan iki zıt özelliktir. Aynı anda bir kişinin bu iki farklı özelliği birden barındırması pek mümkün değildir. Liderlik stili açısından kesin ve net sınırlar çizen demokratik ve otoriter ayrımının son derece başarılı bir tanımlama olduğu belirtilmiştir (Eagly ve Johson, 1990). Bu nedenle; bu çalışmada liderlik stili olarak demokratik ve otoriter liderlik stilleri üzerine yoğunlaşılacaktır.

Demokratik lideri, demokratik davranan ve takipçilerinin karar alma aşamasında sürece katılmalarına izin veren kişi olarak tanımlamak mümkündür (Eagly ve Johson, 1990). Demokratik liderin diğer özellikleri ise; başkaları üzerinde otorite kurmayı reddetmek, katılımı desteklemek, takipçilerinin bilgisine güvenmek ve takipçilerinin saygısına önem vermektir (Draft, 2005). Buna karşın otoriter lider; otoriter davranan ve takipçilerinin karar alma aşamasında sürece katılmalarına izin vermeyen kişi olarak tanımlanmaktadır (Eagly ve Johson, 1990). Otoriter lideri en iyi şekilde tanımlayan özellikler; pozisyonundan güç elde etmeye çalışmak, otoriteyi davranışlarının merkezine almak, ödüllerin kontrolünü elinde tutmak ve insanları zorlamak şeklinde sıralamak mümkündür (Draft, 2005).

Demokratik ve otoriter liderlik stillerinin liderlik davranışının değerlendirilmesinde ne gibi farklar ortaya çıkarttığına dair yapılan pek çok çalışma liderlik stiline liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerinde temel etkisinin varlığını ispatlamıştır (Haccoun, Sallay ve Haccoun, 1978; Jago ve Vroom, 1982). Diğer bir deyişle, liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik davranışının değerlendirilmesini etkileyen diğer değişkenler göz önüne alınmadığında değerlendiriciler genel olarak demokratik liderlik stili sergileyen liderleri, otoriter liderlik stili sergileyen liderlere göre daha olumlu değerlendirme eğilimindedirler (Luthar, 1996).

Eagly ve arkadaşları (1992), 1967 ile 1987 yılları arasında gerçekleştirilen 61 deneysel çalışma üzerinde yaptıkları meta analiz incelemesinde liderin demokratik liderlik stili sergilediğinde katılımcılar tarafından daha olumlu değerlendirildiğini bulmuşlardır. Haccoun ve arkadaşlarının (1978) yaptıkları çalışmada ise; demokratik liderlik stili en çok tercih edilen liderlik stili olarak tespit

edilirken, otoriter liderlik stili en az tercih edilen liderlik stili olarak ortaya çıkmıştır. Jago ve Vroom da (1982) yaptıkları çalışmada benzer bulgulara rastlamışlardır.

Liderlik stili ile liderin cinsiyeti arasındaki etkileşimin liderlik davranışın değerlendirilmesi üzerinde etki sahibi olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderlik stili ile liderin cinsiyeti arasındaki etkileşimi konu alan ilk çalışma 1976 yılında Bartol ve Butterfield tarafından yapılmıştır. Bartol ve Butterfield (1976), yaptıkları çalışmada üniversite öğrencilerinden oluşan katılımcılarına; girişimci (otoriter), saygılı (demokratik), üretime önem veren ve özgürlüğe tolerans tanıyan liderlik stilleri ile ilgili dört farklı hikaye okutmuşlardır. Her hikaye hem bir kadın lider için hem de bir erkek lider için yazılmıştır. Katılımcılar hikayelerin hepsini okumuş ve liderleri ayrı ayrı değerlendirmişlerdir. Sonuçlar kadın liderlerin saygılı (demokratik) liderlik stilinde erkeklerden daha olumlu değerlendirildiklerini ortaya koymuştur. Ayrıca girişimci (otoriter) liderlik stili bir erkek tarafından ortaya konulduğunda daha olumlu değerlendirilmiştir. Üretime önem veren ve özgürlüğe tolerans tanıyan liderlik stillerinde liderin cinsiyetinin liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerinde etkisi görülmemiştir.

Bartol ve Butterfield'ın 1976 yılında yaptığı çalışma, 1985 yılında Izraeli ve Izraeli tarafından İsrail'de alanda çalışan yöneticiler ile yeniden yapılmıştır. Sonuçlar liderin cinsiyeti ile liderlik stili arasındaki etkileşimin liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını göstermiştir; ancak kıdemli yöneticiler onlardan daha düşük seviyedeki yöneticilere göre hikayeleri değerlendirirken, kadın liderleri girişimci, saygılı ve özgürlüğe tolerans tanıyan liderlik stillerinde daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Eagly ve Johnson'ın (1990) 162 çalışmayı inceledikleri meta analiz çalışmasında, kadınların erkeklerle göre daha demokratik, katılımcı ve kişiler arası ilişkiler merkezli stillerde liderlik yapmaya eğilimli oldukları, erkeklerin ise iş merkezli stili tercih ettikleri bulunmuştur. Liderlik stilleri açısından kadın liderlerin daha demokratik oldukları ve karar alma sürecinde grup üyelerine katılımcı haklar tanıdıkları; erkek liderlerin ise daha otoriter ve yönlendirici oldukları, grup üyelerinin karar alma sürecine katılımını engelledikleri bulunmuştur. Erkek liderlerin otoriter liderlik stilini kullandıklarında kadın liderlere göre daha olumlu değerlendirildikleri de gözlenmiştir.

Benzer şekilde, Amerika Birleşik Devletleri Deniz Kuvvetleri'nde yapılan bir çalışmada, katılımcılar okudukları hikayelerde isimleri geçen kadın veya erkek liderin liderlik stillerine bakarak terfi edip etmemeleri konusunda değerlendirmede bulunmuşlardır (Looney ve ark., 2004). Bu çalışmanın bulgularına göre kadın liderlerle karşılaştırıldığında demokratik özellikler gösteren

erkek liderler daha olumsuz değerlendirilmişlerdir. Sonuç olarak, yapılan çalışmalar göstermiştir ki; kadın ve erkek liderler otoriter ve demokrat liderlik stilleri sergilediklerinde değerlendiriciler tarafından farklı şekillerde değerlendirilmektedirler (Eagly ve Johnson, 1990; Izraeli ve Izraeli, 1985; Looney ve ark., 2004).

Tüm bu bulgulara dayanarak bu çalışmada liderin cinsiyeti, değerlendiricinin cinsiyeti ve liderin liderlik stili arasındaki ilişkinin Türkiye'de liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerindeki etkisi incelenecektir. Türkiye'de bu değişkenleri birlikte ele alan çalışma bulunmamaktadır. Liderlik konusunda Türkiye'de yapılan çalışmaların okuyucuya derli toplu bir biçimde sunulabilmesi için yeni bir alt başlıkta bu konu ele alınacaktır. Daha sonra ise yurt dışı ve yurt içi çalışmaları değerlendirilerek bu makalenin amacı ve denenceleri detaylı olarak belirtilecektir.

Türkiye'de Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların Türkiye'de tercih edilen liderlik stili (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Fikret-Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001); liderlik stili tercihi ve temel değerler arasındaki ilişki (Ergin ve Kozan, 2004); liderlerin kendi takipçilerini etkileme (Fikret-Paşa, 2000) ve değerlendirme yöntemi (Kabasakal ve Bodur, 2002; Sümer, 2000); kadın yöneticiye ilişkin tutumlar (Aycan, 2004; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002) ve başarılı bir liderin özellikleri (Fullagar, Sverke, Sümer ve Slick, 2003; Sümer, 2006) gibi çeşitli konuları çalıştıkları görülmektedir. Tüm bu çalışmalarda Türkiye'de tercih edilen liderlik stilleri, kadın liderlere ilişkin tutumlar ve liderin özellikleri ayrı ayrı araştırılmıştır. Tüm bu değişkenlerin birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu makalede tüm bu değişkenler bir arada ele alınarak liderin cinsiyeti, değerlendiricinin cinsiyeti ve liderin liderlik stili arasındaki ortak etkisinin liderin davranışını değerlendirilmesini etkileyip etkilemediği ele alınarak literatürdeki bu eksiklik giderilmeye çalışılacaktır.

Türkiye'de tercih edilen liderlik stilleri üzerine yapılan çalışmalara yakından bakıldığında; liderlik konusunun kültürle ilişkisinin ele alındığı kültürlerarası bir çalışma olan GLOBE araştırmasında Türkiye'de çalışanların en sık gözdedikleri liderlik stiline sırasıyla hiyerarşik-otoriter, babacan-kollayıcı, etkileşimsel-takım yönelimli ve serbest bırakıcı stiller olduğu bulunmuştur (Fikret-Paşa ve ark., 2001). Aynı çalışmada çalışanların tercih ettikleri ideal liderlik stilleri sırasıyla ilişki merkezci, görev merkezci, katılımcı ve karizmatik / dönüşümsel liderlik stilleri olduğu görülmüştür.

Türkiye'nin 6 farklı bölgesindeki 17 farklı üniversitede okuyan üniversite öğrencilerinin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada tercih edilen liderlik stili araştırılmış ve karizmatik liderlik stiline en çok tercih

edilen liderlik stili olduğu, onu sırasıyla; katılımcı, babacan ve bürokratik liderlik stillerinin izlediği bulunmuştur (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003). Mısır, Fas, Kuveyt, Katar ve Türkiye'nin sosyo-kültürel yapısı üzerine yürütülen bir diğer çalışmada da; Türkiye'de tercih edilen liderlik stiline çalışmaya katılan Arap ülkeleri ile benzerlik gösterdiği, takım-yönelimli ve karizmatik liderlik stillerinin en çok tercih edilen liderlik stilleri olduğu bulunmuştur (Kabasakal ve Bodur, 2002).

Türkiye'de farklı seviyelerde çalışan öğretmenlerle yapılan bir çalışmada, eğer okul müdürü olurlarsa hangi liderlik stilini uygulamak istediklerine dair sorulan soruya katılımcıların verdikleri cevaplar sırasıyla; hedefe önem veren, etkileşimi kolaylaştırıcı, destekleyici ve işi kolaylaştırıcı liderlik stillerini tercih ettiklerini göstermiştir (Günbayı, 2005). Çalışmanın sonuçlarına göre, erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre dört liderlik stilinde de yüksek puanlar almışlardır. Araştırmacı bu sonuçların kadınların eğitim alanında lider olmak istemediklerinin bir göstergesi olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Altınışik (1998) tarafından yapılan tez çalışmasında; kadın öğretmenlerin ailelerine, çocuklarına ve evlerine daha fazla zaman ayırabilmek için okul müdürlüğünün getirdiği sorumlulukları ve uzun çalışma saatlerini üstlenmek istemediklerinden yönetici pozisyonuna yükselmek için çaba sarf etmediklerini göstermektedir. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre, kadın okul müdürleri ile çalışan kadın öğretmenlerin erkek yöneticilerden daha az otoriter oldukları ve yönetimde daha arkadaşça bir ortam yarattıkları, insanların kişisel problemlerini dinledikleri için kadın yöneticileri tercih ettikleri görülmektedir.

Türkiye'de liderlerin kendi takipçilerini etkileme yöntemleri konusunda yapılan bir çalışmada, özel sektörde farklı pozisyonlara sahip çalışanların liderlerin takipçilerini etkilemek için kullanmasını tercih ettikleri ikna yöntemlerine dair yaptıkları sıralamanın; otoriter güç kullanımı, sorumluluğu alma, mantıksallaştırma ve baskı olduğu bulunmuştur (Fikret-Paşa, 2000). Türkiye'de uygulanan performans değerlendirme yöntemleri üzerine yapılan diğer bir çalışmada ise liderin takipçilerini değerlendirme hakkına sahip olduğuna dair genel bir kabul olduğu ve bu genel kabulün liderin takipçilerini değerlendirme konusunda otoriter tutumlar sergilemesine yol açtığı bulunmuştur (Sümer, 2000).

Çalışanların temel değerleri ve liderlik stili tercihleri arasındaki ilişkiyi konu alan ve Türkiye'de 36 ayrı kurumda çalışan katılımcılarla bir çalışma yapılmıştır (Ergin ve Kozan, 2004). Bu çalışmada özaşkinlık değerler boyutundan yüksek puan alan katılımcıların Etkileşimsel liderlik stilini, yeniliğe açıklık değerler boyutundan yüksek puan alan katılımcıların Dönüşümsel liderlik stilini tercih ettikleri bulunmuştur. Bu çalışma

temel değerlerin liderlik stili tercihinde farklılık yaratıtığını göstermiştir.

Kadın liderlere ilişkin tutumlar üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında ise; üniversite öğrencilerinin kadın yöneticilere ilişkin olumlu tutumlara sahip oldukları; ancak erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre kadın yöneticilere ilişkin daha olumsuz tutumlar sergiledikleri bulunmuştur (Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002). Aynı çalışmada düşmanca cinsiyetçilik ölçeğinden yüksek puan alan katılımcıların düşmanca cinsiyetçilik ölçeğinden düşük puan alan katılımcılara göre kadın yöneticilere ilişkin daha olumsuz tutumlara sahip oldukları da bulunmuştur (Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002). Benzer şekilde, daha sonraki yıllarda Türkiye'de finans sektöründe çalışan katılımcıların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarının az da olsa olumlu yönde olduğu ve erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla kadın yöneticilere ilişkin tutumlarının daha olumsuz olduğunu bulunmuştur (Aycan, 2004).

Başarılı bir yöneticinin özellikleri üzerine yapılan kültürler arası bir diğer çalışmada Türkiye'deki üniversite öğrencileri ile İsveç'deki üniversite öğrencileri cinsiyete dayalı kalıpyargılar açısından karşılaştırılmış, örneklemin tamamı başarılı bir yönetici ile genel olarak bir erkeğin özellikleri arasında benzerlik kurma eğilim gösterirken, Türkiye'deki üniversite öğrencilerinin İsveç'deki üniversite öğrencilerine göre cinsiyete dayalı kalıpyargılarının daha az olduğu gözlenmiştir (Fulliger ve ark., 2003). Bu çalışmada kullanılan Türkiye örnekleminde elde edilen veriler üzerine yapılan bir başka analizde ise, başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler sırasıyla ilişki-merkezli, görev-merkezli ve duygusal tutarlılık bulunmuştur. Çalışmanın katılımcıları tümü kadın yöneticileri başarılı bir yöneticinin özelliklerine göre değerlendirdiklerinde kadınlara ilişki-merkezlik açısından yüksek puanlar verdikleri, görev-merkezlik ve duygusal tutarlılık açısından düşük puanlar verdikleri gözlenmiştir (Sümer, 2006).

Üstte detaylı olarak ele alınan Türkiye'de yapılan tüm bu çalışmalar Türkiye'den bazı araştırmacıların öğrenci veya çalışanları katılımcı olarak kullanarak tercih edilen liderlik stili, liderlerin kendi takipçilerini değerlendirme yöntemleri, liderlerin özellikleri ve kadın yöneticilere ilişkin tutumlar konularına eğildikleri görülmektedir. Bu açıdan, Türkiye'de liderlik konularında daha detaylı bilgi birikiminin oluşabilmesi için liderlik ve liderin davranışlarına ilişkin konularda yeni araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Türkiye'de liderlik davranışı üzerine yapılan çalışmalarda, liderlik davranışının değerlendirilmesine etki eden farklı etkenler üzerinde durulmakla birlikte, liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderlik stili, lide-

rin cinsiyeti ve değerlendirici cinsiyetinin ortak etkisini ele alan bir çalışma bulunmamaktadır. Türkiye’de bu alandaki eksikliği gidermek için bu çalışma ile Türkiye’deki üniversite öğrencilerinden oluşan bir örnekleme liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili değişkenlerinin etkileşiminin liderlik davranışının değerlendirilmesine etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda liderin cinsiyeti (kadın veya erkek), kullandığı liderlik stili (otoriter veya demokrat) manipüle edilerek dört farklı hikaye oluşturulmuştur. Bu hikayelerden rastgele birini okuyan erkek ve kadın katılımcılar hikayedeki lideri başarı, çalışkanlık, duyarlılık, ve olumluluk gibi özellikler açısından değerlendirmişlerdir.

Daha önce yapılan birçok yurt dışı çalışması (örn., Eagly ve ark., 1992; Luthar, 1996) liderin demokratik liderlik stili sergilediğinde katılımcılar tarafından daha olumlu değerlendirildiğini göstermiştir. Benzer şekilde, Türkiye’de üniversite öğrencileriyle yapılan çalışmalarda en çok tercih edilen liderlik stillerinden biri katılımcı liderlik stili (örn., Aycan ve Fikret-Paşa, 2003) olmuştur. Tüm bu bulgular göz önünde bulundurularak ilk olarak;

1. tüm katılımcıların demokratik lideri otoriter lidere göre daha olumlu değerlendireceği;
2. değerlendiren kişinin cinsiyeti açısından bakıldığında erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla genel olarak demokratik liderlik stilini daha olumsuz ve otoriter liderlik stilini daha olumlu değerlendireceği beklenmektedir.

Ayrıca, yurt dışındaki literatüre benzer şekilde (Luthar, 1996; Pulakos ve Wexley, 1983), liderlik stili, liderin cinsiyeti ve değerlendiren kişinin cinsiyeti arasında ortak etkinin liderlik davranışının değerlendirilmesinde anlamlı düzeyde etkili olacağı beklenmektedir. Bu açıdan bu makalenin ana konusu olan üçlü ortak etkileşimde,

3. genel olarak hem erkek hem de kadın katılımcıların otoriter kadın lideri demokrat kadın liderden daha olumsuz değerlendireceği;
4. ancak, kadınların daha fazla kişiler arası ilişki temelli davrandıkları bilgisine (Eagly ve Johnson, 1990) uygun olarak kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre hem demokrat erkek lideri hem de demokrat kadın lideri daha olumlu değerlendireceği beklenmektedir.

Yöntem

Katılımcılar ve İşlem

Bu çalışmaya farklı bölümlerde lisans eğitimlerine devam eden 386 Orta Doğu Teknik Üniversitesi öğrencisi (199 erkek ve 187 kadın) katılmıştır. Katılımcıların yaşları 18 ile 28 arasında değişmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 21.74 ($S = 1.56$) yıldır. Katılımcı-

ların, % 93.6’sı yaşamının çoğunu şehirlerde geçirmiştir. Katılımcıların ailelerinin aylık gelir ortalaması 2269.15 TL’dir. Katılımcılar verilen 7 dereceli ölçek üzerinde (1 “alt sınıf” ve 7 “üst sınıf” olmak üzere) kendilerini ekonomik açıdan orta sınıfta üzerinde ($Ort. = 4.35$) algılamaktadırlar. Katılımcılar verilen 7 dereceli ölçek üzerinde (1 “radikal sol” ve 7 “radikal sağ” olmak üzere) kendilerini politik görüş açısından sola yakın ($Ort. = 3.50$) algılamaktadırlar.

Hazırlanan dört hikayeden biri, veri toplama araçları kısmında bahsedilen ölçekler ve gönüllü katılım belgesi bir araya getirilerek bir ölçek bataryası oluşturulmuştur. Hazırlanan dört farklı hikayeden sadece birini içeren bu ölçek bataryaları Psikoloji dışındaki öğrencilere verilen seçmeli derslerde (Psikolojiye Giriş ve Sosyal Psikolojiye Giriş) seçkisiz atama yoluyla öğrencilere uygulanmıştır. Öğrenciler araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarını belirten gönüllü katılım belgesini imzalamışlardır. Öğrencilere farklı hikayeler olduğu bilgisi verilmemiştir. Öğrencilerden kendilerine verilen ölçek bataryasının ilk sayfasındaki hikayeyi okuduktan sonra ölçekleri doldurmaları istenmiştir. Öğrencilerin bazıları bu araştırmaya katılmaları nedeniyle derslerinden ek puan almışlardır. Araştırmaya katılan öğrencilerin tamamına ölçekleri doldurmayı bitirdikten sonra araştırma hakkında bilgi verilmiştir ve gerekli gördükleri takdirde araştırma hakkında daha detaylı bilgi alabilmek için araştırmacı ile görüşebilecekleri kendilerine iletilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla Liderlik Stili Hikayeleri, Liderlik Davranışını Değerlendirme Ölçeği ve çeşitli demografik bilgilerin toplandığı Bilgi Formu katılımcılara verilmiştir.

Liderlik Stili Hikayeleri. Liderlik Stili Hikayeleri, demokrat ve otoriter liderlik stillerini temsil eden iki ayrı hikayeden oluşmaktadır. Eagly ve Johnson (1990), demokratik lideri “demokratik davranan ve takipçilerinin karar alma sürecine katılımına izin veren kişi”, otoriter lideri “otoriter davranan ve karar alma aşamasına takipçilerinin katılımına izin vermeyen kişi” olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, Eagly ve Johnson (1990), kişilerarası ilişki becerilerini kullanan yöneticilerin demokratik ve katılımcı olarak tanımlandıklarını, diğer taraftan takipçileri ile kurdukları ilişkilerde kişilerarası ilişki becerilerini kullanmayan yöneticilerin otoriter ve yönlendirici olarak tanımlandıklarını belirtmişlerdir. Liderlik stili hikayeleri literatürdeki bu çalışmalardan yararlanılarak bu makalenin yazarları tarafından yazılmıştır. Hikayelerin yazım aşamasında ilk olarak, demokratik ve otoriter lider davranışlarını hikayelerde belirgin hale getirmek için literatürde belirtildiği şekilde liderin takipçilerin karar alma sürecine katılımına izin verip verme-

diği ve liderin takipçileri ile kurduğu ilişkilerde kişilerarası ilişki becerilerini kullanıp kullanmadığı hakkında ifadeler hazırlanmıştır. Daha sonra bu ifadelerin belirli bir kurgu içerisinde bir araya getirilmeleri ile ortaya iki farklı liderlik stili hikayesi çıkartılmıştır.

Liderlik stili hikayeleri bir ön çalışma ile test edilmiştir. Demokratik bir liderin davranış kalıplarını içeren liderlik stili hikayesi ve otoriter bir liderin davranış kalıplarını içeren liderlik stili hikayesi toplamda 28 kişiden (14 kadın ve 14 erkek) oluşan bir değerlendirici gruba liderin cinsiyetini belirtmeyecek şekilde değerlendirmeleri için verilmiştir. Değerlendiricilerin tamamı hikayeleri değerlendirmişler, demokrat ve otoriter liderlik stili hikayelerinde anlatılan liderleri demokrat ve otoriter olarak etiketlemişlerdir. Demokratik liderin davranış kalıplarını içeren liderlik stili hikayesini okuyan 14 değerlendiricinin tamamı hikayedeki liderin demokratik bir kişi olduğunu belirtmişlerdir. Otoriter liderin davranış kalıplarını içeren liderlik stili hikayesini okuyan 14 değerlendiricinin tamamı hikayedeki liderin otoriter bir kişi olduğunu belirtmişlerdir. Liderlik stili hikayeleri değerlendiriciler tarafından değerlendirildikten sonra; demokrat kadın, demokrat erkek, otoriter kadın ve otoriter erkek olmak üzere dört farklı liderlik stili hikayesi hazırlanmış ve bu halleriyle çalışmada kullanılmıştır.

Liderlik Davranışını Değerlendirme Ölçeği. Katılımcıların; liderin performansını değerlendirmeleri için 16 farklı sıfat kullanılmıştır. Liderlik davranışını değerlendirme ölçeğini oluşturan sıfat seçiminde literatürde daha önce liderlik davranışını değerlendirmek üzere kullanılmış sıfatlardan ve ifadelerden yararlanılmıştır (Bartol ve Butterfield, 1976; Izraeli ve Izraeli, 1985; Looney ve ark., 2004; Luthar, 1996; Rojahn ve Willemsen, 1994). Sıfatlar seçilirken katılımcıların liderlik davranışını ge-

niş bir yelpazede değerlendirebilmeleri için liderin genel performansının değerlendirilmesine yönelik sıfatların (örn.; başarılı, verimli, çalışkan vb.) yanı sıra ölçeğin içerisine liderin kişilik özelliklerinin (örn.; sert, olumlu, duyarlı vb.) ve liderin kişilerarası ilişki becerilerinin (örn.; yardımsever, samimi, sorun giderici vb.) değerlendirilebileceği sıfatlar da yerleştirilmiştir.

Katılımcılar liderin davranışını 6'lı derecelendirme üzerinde değerlendirmiştir. Bu ölçekte değerlendirme olumsuzdan olumsuza doğru olduğu için analizlerde verilen ortalamalarda yüksek değer olumlu değerlendirmeyi düşük değer ise olumsuz değerlendirmeyi yansıtmaktadır.

Bu çalışmanın verileriyle yapılan faktör analizine göre tek faktörlü yapı varyansın % 68.12'sini açıklamaktadır (özdeğeri = 10.90). Ayrıca, Liderlik Davranışını Değerlendirme Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach Alfa değeri .96 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyonları ise .48 ile .91 arasında değişmektedir.

Demografik Bilgi Formu. Bu formda katılımcılara cinsiyetlerine, yaşlarına, yaşamlarının çoğunun geçtiği yere, ailenin toplam aylık gelirine, ekonomik açıdan kendilerini hangi sınıfta gördüklerine ve politik görüşlerine dair demografik bilgilere dayanan sorular sorulmuştur.

Bulgular

Bu araştırmanın amacı, liderlik davranışının değerlendirilmesinde; liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda dört farklı hikaye hazırlanmıştır. Bu hikayelerde liderin cinsiyeti (kadın veya erkek) ve liderlik stili (demokratik veya otoriter) manipüle edil-

Tablo 1. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	η^2
A (Liderlik Stili)	578.07	1	578.07	1504.88*	.800
B (Liderin Cinsiyeti)	1.08	1	1.08	2.81	.007
C (Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti)	.43	1	.43	1.13	.003
A*B	.13	1	.13	.33	.001
A*C	9.19	1	9.19	23.92*	.060
B*C	.36	1	.36	.93	.002
A*B*C	1.82	1	1.82	4.75*	.012
Hata	145.20	378	.38		
Toplam	7135.52	385			

* $p < .05$

miştir. Daha sonra kadın ve erkek katılımcılar hazırlanan dört farklı liderlik hikayesinden sadece bir tanesini okuduktan sonra liderin davranışlarını verilen ölçekle değerlendirmişlerdir. Öğrencilerin liderin davranışını değerlendirme puanları üzerinde 2 (liderin cinsiyeti; kadın - erkek) X 2 (değerlendiren kişinin cinsiyeti; kadın - erkek) X 2 (liderlik stili; otoriter - demokrat) ANOVA analizi yapılmıştır.

Bulgular çalışmanın ana denencesini doğrularak liderin cinsiyeti, değerlendiricinin cinsiyeti ve liderlik stili ortak etkisinin liderin davranışını değerlendirmede istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere liderlik stili bağımsız değişkeninin liderlik davranışının değerlendirilmesi, bağımlı değişkeni üzerinde temel etkisi bulunmuştur ($F_{1,378} = 1504.88, \eta^2 = .80, p < .05$). Eta kareye göre oldukça büyük bir etki gücüne sahiptir. Buna göre, birinci hipotez desteklenerek, demokratik lider ($Ort. = 5.30, S = .56$) otoriter lider ($Ort. = 2.86, S = .71$) ile karşılaştırıldığında liderlik davranışı açısından çok daha olumlu değerlendirilmiştir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, AC ortak etkisi, yani liderlik stili * değerlendiren kişinin cinsiyeti ortak etkisi anlamlıdır ($F_{1,378} = 23.92, \eta^2 = .06, p < .05$). Bu ortak etkiye ait ortalamalar Tablo 2'de gösterilmiştir. Cohen'in eta kare hakkındaki karar verme kurallarına göre bu etki gücü orta düşük düzeydedir ancak anlamsız bir ilişkidir denilemez (Pierce, Block ve Aguinis, 2004).

Liderlik stili ve değerlendiren kişinin cinsiyeti arasındaki ortak etkinin kaynağını araştırmak amacıyla Tablo 2'de verilen ortalamalara Tukey - Kramer testi uygulanmıştır. Karşılaştırma sonuçlarına göre; erkek katılımcılar demokratik liderlik stilini otoriter liderlik stiline daha olumlu değerlendirmişlerdir (sırasıyla, $Ort. = 5.12, Ort. = 2.98; q = 35.66; p < .05$). Benzer şekilde, kadın katılımcılar demokratik liderlik stilini otoriter liderlik stiline daha olumlu değerlendirmişlerdir (sırasıyla, $Ort. = 5.50, Ort. = 2.74; q = 46; p < .05$). Ayrıca, erkek katılımcılar demokratik liderlik stilini kadın katılımcılardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir (sırasıyla, $Ort. = 5.12, Ort. = 5.50; q = 6.33; p < .05$). Erkek katılımcılar otoriter liderlik stilini kadın katılımcılardan daha olumlu değerlendirmişlerdir (sırasıyla, $Ort. = 2.98, Ort. = 2.74; q = 4; p < .05$). Bu bulgulara göre ikinci hipotezde beklendiği gibi cinsiyet açısından bakıldığında, erkek katılımcılar kadın katılımcılara oranla genel olarak demokratik liderlik stilini daha olumsuz ve otoriter liderlik stilini daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Ayrıca, Tablo 1'de görüldüğü üzere ABC ortak etkisi, yani liderlik stili * liderin cinsiyeti * değerlendiren kişinin cinsiyeti ortak etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{1,378} = 4.75, \eta^2 = .012, p < .05$), bu düzeydeki etki gücü oldukça düşüktür ancak ilişkinin o kadar da önemsiz olduğu anlamına gelmeyebilir (Pierce ve ark., 2004). Bu ortak etkiye ait ortalamalar Tablo 3'de gösterilmiştir. Bu bulgu ışığında araştırmanın ana denencesi yani liderlik stili, liderin cinsiyeti ve değerlendiren kişinin cinsiyeti

Tablo 2. Liderlik Stili ve Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti Arasındaki Ortak Etkiye Ait Ortalamalar

	Demokrat Lider			Otoriter Lider		
	Ort.	S	n	Ort.	S	n
Erkek Değerlendirici	5.12	.54	98	2.98	.67	101
Kadın Değerlendirici	5.50	.53	93	2.74	.73	94

Tablo 3. Liderlik Stili, Liderin Cinsiyeti ve Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti Arasındaki Ortak Etkiye Ait Ortalamalar

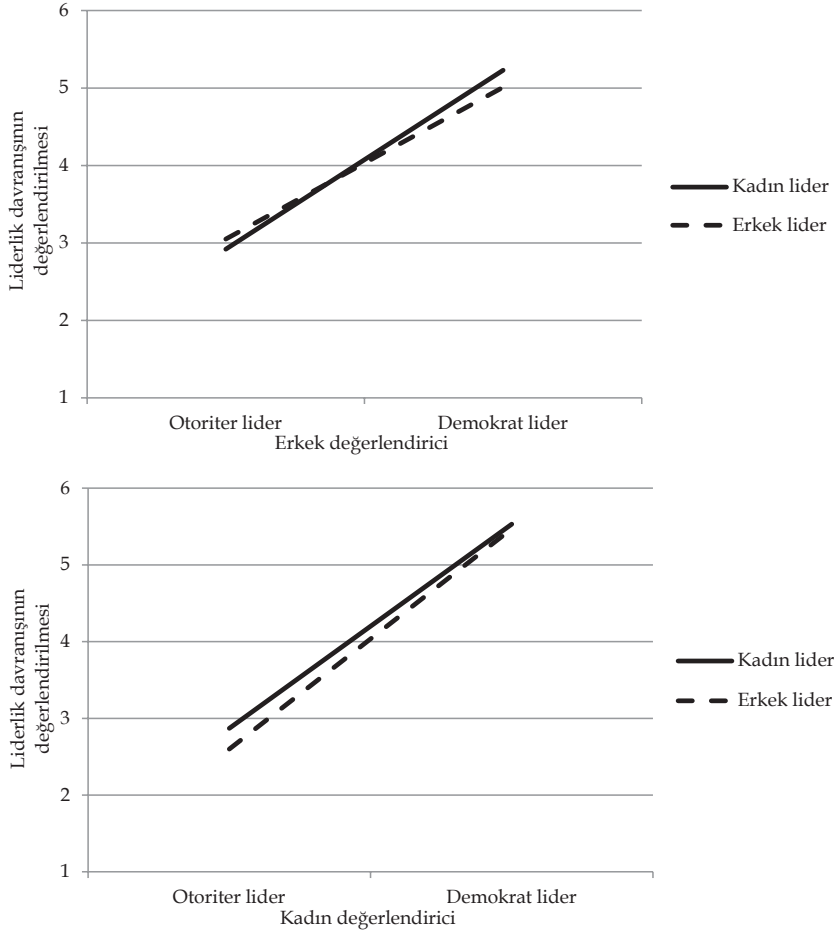
		Erkek Değerlendirici			Kadın Değerlendirici		
		Ort.	S	n	Ort.	S	n
Demokrat Lider	Erkek Lider	5.01	.59	50	5.47	.58	43
	Kadın Lider	5.23	.44	48	5.53	.49	50
Otoriter Lider	Erkek Lider	3.05	.71	49	2.60	.72	48
	Kadın Lider	2.91	.63	51	2.87	.72	46

arasında ortak etkinin liderlik davranışının değerlendirilmesinde anlamlı düzeyde etkili olacağı beklentisi doğrulanmıştır.

Liderlik stili, liderin cinsiyeti ve değerlendiren kişinin cinsiyeti arasındaki ortak etkinin kaynağını araştırmak amacıyla Tablo 3’de verilen ortalamalara Tukey - Kramer testi uygulanmıştır. Karşılaştırma sonuçlarına göre; demokrat erkek lideri erkek katılımcılar kadın katılımcılardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir (sırasıyla, $Ort. = 5.01$, $Ort. = 5.47$; $q = 5.75$; $p < .05$). Benzer şekilde, demokrat kadın lideri erkek katılımcılar kadın katılımcılardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir (sırasıyla, $Ort. = 5.23$, $Ort. = 5.53$; $q = 3.75$; $p < .05$). Erkek katılımcılar otoriter erkek lideri kadın katılımcılardan

daha olumlu değerlendirmişlerdir (sırasıyla, $Ort. = 3.05$, $Ort. = 2.60$; $q = 5.5$; $p < .05$).

Erkek katılımcılar otoriter erkek lideri demokrat erkek liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir (sırasıyla, $Ort. = 3.05$, $Ort. = 5.01$; $q = 24.5$; $p < .05$). Otoriter erkek lideri değerlendiren erkek katılımcılar demokrat erkek lideri değerlendiren kadın katılımcılar ile karşılaştırıldığında liderlik davranışını daha olumsuz değerlendirmişlerdir (sırasıyla, $Ort. = 2.60$, $Ort. = 5.47$; $q = 35.75$; $p < .05$). Erkek katılımcılar otoriter kadın lideri demokrat kadın liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir. (sırasıyla, $Ort. = 2.91$, $Ort. = 5.23$, $q = 28.25$; $p < .05$). Kadın katılımcılar otoriter kadın lideri demokrat kadın liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir (sıra-



Şekil 1. Üçlü Ortak Etkileşim Grafikleri

siyla, $Ort. = 2.87$, $Ort. = 5.53$, $q = 33.25$; $p < .05$). Kadın katılımcılar otoriter erkek lideri otoriter kadın liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir (sırasıyla, $Ort. = 2.60$, $Ort. = 2.87$; $q = 3.25$; $p < .05$). Bu bulgulara göre, üçüncü ve dördüncü hipotezlerde desteklenmiştir. Üçüncü hipotezde beklendiği gibi hem erkek hem de kadın katılımcılar otoriter kadın lideri demokrat kadın liderden daha olumsuz değerlendirmiştir. Ayrıca, dördüncü hipotezde beklendiği gibi kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre hem demokrat erkek lideri hem de demokrat kadın lideri daha olumlu değerlendirmişlerdir (bkz., Şekil 1).

Tartışma

Bu araştırmada Türkiyeli üniversite öğrencilerinin den oluşan bir örneklemede liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki etkileşimin liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda kadın ve erkek katılımcılar hazırlanan dört farklı liderlik hikayesinden sadece bir tanesini okuduktan sonra liderin davranışlarını verilen ölçek ile değerlendirmişlerdir. Kadın ve erkek katılımcılara verilen hikayede liderin cinsiyeti (kadın veya erkek) ve liderlik stili (demokratik veya otoriter) manipüle edilmiştir. Katılımcıların okudukları hikayedeki liderin davranışlarını değerlendirme puanları 2 (liderin cinsiyeti) X 2 (değerlendiricinin cinsiyeti) X 2 (liderlik stili) ANOVA ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları beklentilere uygun yönde çıkmıştır. Okuyucuya kolaylık olması açısından her bir denence için ne tür bulgular ortaya çıktığı alt başlıklar altında ele alınarak sunulacak ve tartışılacaktır.

Denence 1: Hem kadın hem erkek katılımcıların demokratik lideri otoriter lidere göre daha olumlu değerlendireceği beklenmektedir.

Araştırmanın bulguları araştırmanın ilk denencesini desteklemektedir. Katılımcılar demokratik lideri otoriter lidere göre çok daha olumlu değerlendirmişlerdir. Bu bulgu yurt dışında yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Eagly ve ark., 1992; Haccoun, Sallay ve Haccoun, 1978; Jago ve Vroom, 1982; Luthar, 1996). Giriş bölümünde belirtildiği gibi daha önce yapılan yurt dışı çalışmalarından bir çoğu (bkz., Eagly ve ark., 1992) liderin demokratik liderlik stili sergilediğinde katılımcılar tarafından daha olumlu değerlendirildiğini göstermiştir. Benzer şekilde, Türkiye’de üniversite öğrencileriyle yapılan çalışmalarda en çok tercih edilen liderlik stillerinden biri katılımcı liderlik stildir (örn., Aycan ve Fikret-Paşa, 2003). Bu açıdan elde edilen bu bulgular hem yurt içi hem de yurt dışı literatürü ile tutarlıdır. Diğer bir deyişle, liderlik davranışının değerlendirilmesi süreci üzerinde liderlik stiline tek başına oldukça güçlü ve anlamlı bir etkisi vardır. İnsanlar genel olarak otoriter

liderlik stiline göre demokratik liderlik stiline liderin cinsiyetini göz önüne almaksızın daha olumlu değerlendirmektedirler (Luthar, 1996).

Demokratik liderlik stiline liderin sergilediği davranışların otoriter liderlik stiline liderin sergilediği tavra göre daha olumlu değerlendirilmesinin ana nedeni demokratik liderlik stiline liderin takipçilerine sunduğu karar alma mekanizmalarına katılım hakkı olabilir. Demokratik yönetim şeklinin takipçilerine sağladığı katılım hakkı ile yarattığı olumlu havanın insanlar arasında otoritenin yarattığı korku ve baskının karşısında tercih edilmesi genel olarak insanlar arasında evrensel bir ölçüt olduğundan; demokratik tavırlar sergileyen bir liderin otoriter bir lidere göre daha olumlu değerlendirilmesi son derece normal bir sonuç olarak gözükmektedir. Üstelik otoriter ve hiyerarşik yönetim tarzının çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğuna dair bulgular mevcuttur (Heller ve Van Til, 1986). Bu nedenle insanlar korku ve kaygı yerine katılımcı bir ortamın yarattığı olumlu havayı tercih etme eğilimi içerisinde olabilirler.

Denence 2: Erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla demokratik liderlik stiline daha olumsuz ve otoriter liderlik stiline daha olumlu değerlendireceği beklenmektedir.

İlk denence ile tutarlı olarak bulunduğu gibi otoriter liderlik stili demokratik liderlik stiline göre çok daha olumsuz şekilde değerlendirilse bile, değerlendiren kişinin cinsiyeti açısından bakıldığında erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla demokratik liderlik stiline daha olumsuz ve otoriter liderlik stiline daha olumlu gördükleri yönünde bulgular elde edilmiştir. Etki gücü düşük düzeyde olsa bile bu bulgu araştırmanın ikinci hipotezini doğrular niteliktedir.

Kadınların sosyal ve ikili ilişkilerde daha iyi olması ve kadınların daha fazla katılımcı ve saygılı liderlik stillerini tercih etmesi (örn., Eagly ve Johnson, 1990) gözönünde bulundurulduğunda kadın katılımcıların demokratik liderlik stiline daha olumlu yaklaşımları beklenebilir bir durumdur. Diğer taraftan, erkeklerin daha çok iş merkezci liderlik stiline tercih etmelerinden ötürü erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre otoriter lideri daha olumlu değerlendirmeleri beklentiler dahilinde normal gözükmektedir.

Denence 3: Genel olarak hem erkek hem de kadın katılımcıların otoriter kadın lideri demokrat kadın liderden daha olumsuz değerlendireceği ve

Denence 4: ancak, kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre hem demokrat erkek lideri hem de demokrat kadın lideri daha olumlu değerlendireceği beklenmektedir.

Araştırmanın ana konusu olan üçlü ortak etkileşime dair elde edilen verilere bakıldığında; bulgular, üçüncü ve dördüncü denenceleri doğrulayacak yönde bulunmuştur. Liderin cinsiyeti, değerlendiricinin cinsiyeti ve

liderlik stili ortak etkisinin liderin davranışını değerlendirmede istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Üçlü ortak etki için hesaplanan etki gücü düşük düzeyde olsa bile bu aşamada ilişkilerin yönü hakkında ipuçları verdiği için ele alınmaya değer niteliktedir. Şekil 1’de görüldüğü üzere, en önemli üçlü ortak etki bulgularından biri hem erkek hem de kadın katılımcıların otoriter kadın lideri demokrat kadın liderden daha olumsuz değerlendirmiş olmalarıdır. Diğer önemli bir üçlü ortak etki bulgusu ise erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre otoriter erkek lideri daha olumlu; buna karşın, demokrat erkek lideri daha olumsuz değerlendirmeleridir. Kadın katılımcıların ise erkek katılımcılara göre hem demokrat erkek lideri hem de demokrat kadın lideri daha olumlu değerlendirdikleri de bulunmuştur.

Daha önce belirtildiği gibi, kadınların demokratik liderlik stilini her iki cinsiyetten lider için daha olumlu değerlendirmeleri, kadınların genel olarak kişiler arası ilişkilere daha fazla önem vermesinden dolayı gerçekleşmiş olabilir. Daha önceki birçok araştırmada (örn., Eagly ve Johnson, 1990) kadınların erkeklerle göre daha demokratik, katılımcı ve kişiler arası ilişkiler merkezli stillerde liderlik yapmaya eğilimli oldukları, erkeklerin ise iş merkezli stili tercih ettikleri bulunmuştur. Liderlik stilleri açısından kadın liderlerin daha demokratik oldukları ve karar alma sürecinde grup üyelerine katılımcı haklar tanıdıkları gözlenmiştir. Bu açıdan üniversitede öğrenci olarak okuyan ve gelecekteki mesleklerinde liderlik / yöneticilik pozisyonlarını dolduracak olan ya da belirli bir liderin / yöneticinin takipçisi olarak çalışacak kadın katılımcıların Türkiye’yi de içeren birçok ülkede olduğu gibi katılımcı liderleri tercih etmeleri normal görülmektedir.

Tüm bu bulguları cinsiyet kalıpyargılarıyla açıklamaya çalışmak mümkün olabilir. Cinsiyet kalıpyargıları üzerine yapılan çalışmalar (örn., Cann ve Siegfried, 1990; Eagly ve Steffen, 1984) insanların büyük bir çoğunluğunun kadın ve erkekleri toplumsal ve etkili olmak üzere iki boyutlu bir ayrıma tabi tuttuklarını bulmuştur. Kadınlardan daha toplumsal özellikler göstermeleri yani daha arkadaşçı, bencil olmaları, bencil olmaları, diğerlerini düşünmeleri ve duygusal olarak dışavurumcu olmaları istenmektedir. Erkeklerin ise daha etkili özellikler göstermeleri yani daha bağımsız olmaları, rekabetçi olmaları, yönlendirici olmaları ve girişken olmaları beklenmektedir. Cinsiyet kalıpyargılarına göre liderlik söz konusu olduğunda erkeklerden iş merkezli yetçi ve yönlendirici özellikler sergilemeleri beklenirken kadınlardan ilişki merkezli yetçi ve sosyal özellikler sergilemeleri beklenmektedir (Deaux ve LaFrance, 1998).

Eagly ve arkadaşlarının (Eagly ve Karau, 2002; Eagly, Wood ve Diekmann, 2000) öne sürdüğü Sosyal Rol Kuramı’na göre liderler kendi cinsiyet rollerine uygun stiller sergiledikleri zaman daha olumlu değerlendirilir-

ler. Bu beklentilerin kadın ve erkek liderlerin ortaya koydukları liderlik stilleri ile nasıl karşılandığı üzerine yapılan bir meta analiz çalışmasında; liderlik stilleri açısından kadın liderlerin daha demokratik oldukları ve karar alma sürecinde grup üyelerine katılımcı haklar tanıdıkları, erkek liderlerin daha otoriter ve yönlendirici oldukları, grup üyelerinin karar alma sürecine katılımını engelledikleri bulunmuştur (Eagly ve Johnson, 1990). Eagly ve Karau (2002), sosyal rollerden kaynaklanan beklentilerin karşılanmaması ve kadın liderlerin kadınlara atfedilen sosyal rollere uygun davranışlarda bulunmaması durumunda olumsuz değerlendirildiklerini bulmuşlardır. Bu bulgu, araştırmanın otoriter liderlik stili sergileyen kadın liderin demokratik liderlik stili sergileyen kadın lidere göre daha olumsuz değerlendirildiği bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Cinsiyet rollerine dayanan bu beklentiyle paralel olarak araştırma kadın liderin demokratik yerine otoriter liderlik stili sergilediğinde daha olumsuz değerlendirilmesi yönünde bulgular vermiştir. Ancak, cinsiyet rollerine dayanan beklentiye uymayacak şekilde genel olarak erkek liderin otoriter liderlik stili sergilemesi de olumsuz değerlendirilmiştir. Bu bulgulara göre katılımcılar kadınların kendi anaç ve ilişki temelli özelliklerine ters bir şekilde otoriter davranması durumunda kadın lideri daha olumsuz değerlendirmesi söz konusu olabilir. Günümüzde demokratikleşme hareketlerine verilen önem ve araştırmanın verilerinin toplandığı örneklemin üniversite öğrencisi olması gibi nedenlerden ötürü katılımcıların erkek liderde de demokratik liderlik stilini daha olumlu değerlendirdiklerini söyleyebiliriz. Türkiye’de üniversite öğrencileriyle daha önce yapılan çalışmalarda en çok tercih edilen liderlik stillerinden birinin katılımcı liderlik stili (örn., Aycan ve Fikret-Paşa, 2003) olması bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Buna karşın, otoriter liderlik stilinin olumlu şekilde değerlendirildiği tek karşılaştırma erkek ve kadın katılımcılar arasında bulunmuştur. Kadınlara oranla erkek katılımcılar liderin otoriter liderlik stilini kullanmasında daha az sorun görmekteyler. Bu bulgunun temelinde Fikret-Paşa ve arkadaşlarının (2001) bulunduğu gibi Türkiye’de en sık gözlenen liderlik stilinin hiyerarşik-otoriter ve babacan-kollayıcı stiller olması ve erkek katılımcıların genel olarak cinsiyetleri itibarıyla bu tür liderlik stilinin kullanılmasına kadınlara göre daha alışık olduğu gerçeği yatıyor olabilir.

Sonuç, Araştırmanın Önemi ve Öneriler

Grup yaşantısının ihtiyaç duyduğu sürekliliğin ve devamlılığın liderlik pozisyonuna kattığı anlam liderlik davranışının değerlendirilmesi sürecini önemli bir araştırma alanı haline getirmektedir. Bu nedenle; bugüne kadar psikoloji literatüründe liderlik davranışının değerlendirilmesi sürecini etkisi altına alan farklı sosyal

psikolojik değişkenlere dair çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak literatür dikkatlice incelendiğinde liderlik davranışının değerlendirilmesine dair çalışmaların yetersiz olduğu gözlenmektedir.

Bu nedenle; bu çalışma liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, liderlik stili ve değerlendiren kişinin cinsiyeti arasındaki ilişkiyi aynı çalışma içinde ele alarak hem yabancı hem de Türkiye sosyal psikoloji literatürüne katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen bu çalışma ile Türkiye’de daha önce benzer bir çalışma yapılmamış olmasından dolayı çalışmanın bulguları Türkiye psikoloji literatürüne yaptığı katkıdan ötürü önem taşımaktadır. Ancak araştırmanın kısıtlılıkları açısından bakıldığında bu çalışmanın kendi alanında yapılan ilk çalışma olması, elde edilen bulguların benzer çalışmaların bulguları ile karşılaştırılmamasına yol açmıştır. Bu nedenle, liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerine Türkiye psikoloji literatüründe çalışma sayısının artmasına gereksinim vardır.

Ayrıca, katılımcıların üniversite öğrencisi olması araştırmanın bir diğer kısıtlılığıdır. Literatürdeki bulgular, liderlik davranışının değerlendirilmesi konusunda yapılan çalışmalarda öğrenci katılımcılar ile çalışma hayatının içerisinde bulunan katılımcılar arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bu çalışmanın üniversite öğrencileri dışındaki örneklerde de yürütülmesinin hem liderlik davranışının değerlendirilmesi konusundaki literatüre hem de bulguların genellenebilirliğine katkı sağlayacaktır. Son olarak, araştırmanın katılımcılarının eğitim düzeylerinin ve sosyo-ekonomik düzeylerinin yüksek olması diğer bir kısıtlılık olarak ele alınabilir. Örneklemin eğitim düzeyinin ve sosyo-kültürel düzeyinin yüksek olmasından kaynaklanan kısıtlılık özellikle katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin tutumlarına yansımış olabilir; ki bu durum araştırmanın bulgularının genellenebilirliğine engel teşkil edebilir. Bu nedenle, araştırmanın toplumun farklı kesimlerine mensup katılımcılardan oluşan bir örneklem üzerinden yürütülmesi literatüre bu konuda büyük katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Adams, J., Rice, R. W. ve Instone, D. (1984). Follower attitudes toward women and judgements concerning performance by female and male leaders. *Academy of Management Journal*, 27(3), 636-643.
- Altınışık, S. (1988). *Obstacles of women school principals*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 453-477.
- Aycan, Z. ve Fikret-Paşa, S. (2003). Career choices, job selection criteria and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development*,

30(2), 129-144.

Bartol, K. M. ve Butterfield, D. A. (1976). Sex effects in evaluating leaders. *Journal of Applied Psychology*, 61, 446-454.

Bartol, K. M. ve Martin, D. C. (1986). Women and men in task groups. R. D. Ashmore ve F. K. Del Boca, (Ed.), *The social psychology of female-male relations* içinde (259-310). San Diego, CA: Academic Press.

Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multiframe, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30, 509-534.

Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (1992). Leading and managing: Effects of context, culture, and gender. *Educational Administration Quarterly*, 28, 314-329.

Brenner, O. C., Tomkiewicz, J. ve Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32, 662-669.

Butler, F. G. ve Geis, F. L. (1990). Nonverbal affect responses to male and female leaders: Implications for leadership evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 48-59.

Byrne, D. ve Neuman, J. H. (1992). The implications of attraction research for organizational issues. K. Kelley, (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* içinde (29-70). Amsterdam: North Holland.

Cann, A. ve Siegfried, W. D. (1990). Gender stereotypes and dimensions of effective leader behavior. *Sex Roles*, 23, 413-419.

Cellar, D. F., Sidle, S., Goudy, K. ve O’Brien, D. (2001). Effects of leader style, leader sex and subordinate personality on leader evaluations and future subordinate motivation. *Journal of Business and Psychology*, 16, 61-72.

Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Draft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3. baskı). United Kingdom: Thomson South-Western.

Deal, J. J. ve Stevenson, M. A. (1998). Perceptions of female and male managers in the 1990s: Plus ça change... *Sex Roles*, 38, 287-300.

Deaux, K. ve LaFrance, M. (1998). Gender. D. T. Gilbert, S. T. Fiske, ve G. Lindsey, (Ed.), *The handbook of social psychology* (4. baskı) içinde (788-827). New York: McGraw-Hill.

Die, A. H., Debbs, T. ve Walker, J. L. (1990). Managerial evaluations by men and women managers. *Journal of Social Psychology*, 130, 763-769.

Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *Academy of Management Journal*, 1, 235-239.

Eagly, A. H., Wood, W. ve Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. T. Eckes ve H. M. Trautner, (Ed.), *The developmental social psychology of gender* içinde (123-174). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Eagly, A. H. ve Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

Eagly, A. H. ve Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 735-754.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. ve Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.

- Eagly, A. H., Karau, S. J. ve Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A., Makhijani, M. ve Klonsky, B. (1992). Gender and evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly, A.H. ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eden, D. ve Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.
- Ergin, C. ve Kozan, M. K. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüştürsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 37-51.
- Fikret-Paşa, S. (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 414-426.
- Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organizations and leadership in turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- Friesen, L. (1983). Women and leadership. *Contemporary Education*, 54, 223-230.
- Fullagar, C. J., Sverke, M., Sümer, H. C. ve Slick, R. (2003). Managerial sex-role stereotyping: A cross cultural analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 93-107.
- Garland, H. ve Price, K. H. (1977). Attitudes toward women in managements and attributions for their success and failure in a managerial position. *Journal of Applied Psychology*, 62, 29-33.
- Giannantonio, C. M., Olian, J. D. ve Carroll, S. J. (1995). An experimental study of gender and situational effects in a performance evaluation of a manager. *Psychological Reports*, 76, 1004-1006.
- Gunbayı, İ. (2005). Women and men teachers' approaches to leadership styles. *Social Behavior And Personality*, 33(7), 685-698.
- Haccoun, D. M., Haccoun, R. R. ve Sally, G. (1978). Sex differences in the appropriateness of supervisory styles: A non-management view. *Journal of Applied Psychology*, 63, 124-127.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F. ve Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942.
- Heller, T. ve Van Til, J. (1986). Leadership and followership: Some summary propositions. T. Heller, J. Van Til, ve L. A. Zurcher, (Ed.), *Contemporary studies in applied behavioral science (cilt 4) Leaders and followers: Challenges for the future içinde* (251-263). Greenwich: JAI Press.
- Izraeli, D. N. ve Izraeli, D. (1985). Sex effects in evaluating leaders: A replication study. *Journal of Applied Psychology*, 70, 540-546.
- Jago, A. G. ve Vroom, V. H. (1982). Sex differences in the uncidence and evaluation of participative leader behavior. *Journal of Applied Psychology*, 67, 776-783.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002). Arabic cluster: A bridge between east and west. *Journal of World Business*, 37, 40-54.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. USA: Harward Business Scholl Press.
- Kushell, E. ve Newton, R. (1986). Gender, leadership style, and subordinate satisfaction: An experiment. *Sex Roles*, 14, 203-209.
- Looney, J., Kurpuiş, S. E. R. ve Lucart, L. (2004). Military leadership evaluations effects of evaluator sex, leader sex, and gender role attitudes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 104-118.
- Lopez-Zafra, E. ve Del-Olmo-Ablanedo, S. M. (1999). Gender stereotype and transformational leadership in typical feminine work contexts. *Sociedad Valenciana de Psicología Social*, 9, 53-71.
- Luthar, H. K. (1996). Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: Autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles*, 5/6, 337-361.
- Mobley, W. H. (1982). Supervisor and employee race and sex effects on performance appraisals: A field study of adverse impact and generalizability. *Academy of Management Journal*, 25, 598-606.
- Nieva, V. F. ve Gutek, B. A. (1980). Sex effects on evaluation. *Academy of Management Review*, 5, 267-276.
- Nye, J. ve Forstyh, D. (1991). The effects of prototype-based biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, 22, 360-379.
- Peters, L. H. (1984). Sex bias and managerial evaluations: A replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 69, 349-352.
- Pierce, C. A., Block, C. A., Aguinis, H. (2004). Cautious note on reporting eta-squared volves from multifactor ANOVA designs. *Educational and Psychological Measurements*, 64(6), 916-924.
- Pulakos, E. D. ve Wexley, K. N. (1983). The relationship among perceptual similarity, sex and performance ratings in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 25, 671-677.
- Pulakos, E. D., White, L. A., Oppler, S. H. ve Borman, W. C. (1989). Examination of race and sex effects on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 74, 770-780.
- Rice, R. W., Bender, L. R. ve Vitters, A. G. (1980). Leader sex, follower attitudes toward women and leader effectiveness: A laboratory experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 46-78.
- Rojahn, K. ve Willemsen, T. M. (1994). The evaluation of effectiveness and likability of gender-role congruent and gender-role incongruent leaders. *Sex Roles*, 30(1/2), 109-119.
- Rush, M. C., Thomas, J. C. ve Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 93-110.
- Sakallı-Uğurlu, N. ve Beydoğan, B. (2002). Turkish college students' attitudes toward women managers: The effects of patriarchy, sexism and gender differences. *The Journal of Psychology*, 136(6), 647-656.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schein, V. E. ve Mueller, R. (1992). Sex role stereotypes and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.
- Shein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. ve Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41.
- Shore, T. H. (1992). Subtle gender bias in the assessment of managerial potential. *Sex Roles*, 27, 499-515.
- Shore, T. H. ve Thornton, G. C. (1986). Effects of gender on self and supervisory ratings. *Academy of Management Journal*

nal, 29, 115-129.

Sümer, H. C. (2000). Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım. Z. Aycan, (Ed.), *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (57-90). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Sümer, H. C. (2006). Women in management: Still waiting to be full members of the club. *Sex Roles*, 55, 63-72.

Thompson, M. D. (2000). Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex Roles*, 42(11-12), 969-992.

Tsui, A. S. ve Gutek, B. A. (1985). A role set analysis of gender differences in performance, affective relationships, and career success of industrial middle managers. *Academy of Management Journal*, 27, 619-635.

Werth, L., Markel, P. ve Förster, J., (2006). The role of

subjective theories for leadership evaluation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 102– 127.

Woehr, D. J. ve Roch, S. G. (1996). Context effects in performance evaluation: The impact of rater sex and performance level on performance ratings and behavioral recall. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 66, 31-41.

Wood, M. E. (2000). Examination of the role of sexism in the overvaluation of female leaders. *Dissertation Abstracts International*, 60(8-B), 4285.

Zaccaro, S. J. ve Klimoski, R. (2001). The nature of organizational leadership. S. J. Zaccaro ve Klimoski, R., (Ed.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today’s leaders* içinde (3-41). San Fransico: Jossey-Bass.

Summary

The Relationship among Leadership Style, Sex of Leader, and Sex of Evaluator in the Evaluation of Leadership Behavior

Ozanser Uğurlu
Çankaya University

Selim Hovardaoğlu
Ankara University

The evaluation of leadership behavior means how members of a group evaluate their leader in terms of general performance (as successful, industrious, and productive), personality characteristics (such as sensitive, harsh, and positive), and the effectiveness in interpersonal relationships (such as helpful, warm, and problem solver). Researchers have found that a leader is evaluated differently by the members of a group (Werth, Markel, & Förtster, 2006). Researchers have also indicated that various factors may influence the evaluation of leadership behavior. They mostly focused on the issues of leadership style, sex of leader and sex of evaluator considering gender and sex role stereotypes as an important variable in understanding the evaluation of leadership behavior (Adams, Rice, & Instone, 1984; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Garland & Price, 1977; Nieva & Gutek, 1980; Rice, Bender, & Vitters, 1980). The purpose of the article was to investigate the relationships among sex of leader, sex of evaluator, and leadership style (as democratic - autocratic) in the evaluation of leadership behavior in a student sample from Turkey.

Even though there are conflicting findings on the effectiveness of sex of leader in the evaluation of leadership behavior, many studies supported the finding that male leaders are more likely to be evaluated positively (Butler & Geis, 1990; Byrne & Neuman, 1992; Eagly et al., 1992; Eagly, Wood & Diekmann, 2000; Nieva & Gutek, 1980; Peters, 1984; Wood, 2000). Similarly, there have been studies showing that sex of evaluator may also influence the evaluation of leadership behavior. Some researchers have demonstrated that male and female evaluators evaluated the same leadership behavior differently (Bartol & Butterfield, 1976; Deal & Stevenson, 1998; Luthar, 1996; Mobley, 1982; Pulakos, White, Oppler, & Borman, 1989) whereas other researchers could not find the similar results (Izraeli & Izraeli, 1985).

The conflicting results on the effects of sex of leader and sex of evaluator in the evaluation of leadership behavior led researchers to consider other variables such

as leadership styles as democratic leadership style and autocratic leadership style. A leader who shows democratic behaviors and lets members of the group participate into decision making process is defined as the democratic leader; whereas autocratic leader shows autocratic behaviors and does not let his/her followers participate into the decision making process (Eagly & Johnson, 1990).

Researchers have demonstrated that democratic leaders are evaluated more positively than autocratic leaders (Eagly et al., 1992; Haccou et al., 1978; Jago & Vroom, 1982). Eagly and Johnson (1990) reviewed 162 studies and presented that women are more likely to be democratic leader whereas men are more likely to be autocratic leader. The interaction between sex of leader and leadership style was studied abroad (e.g., Bartol & Butterfield, 1976) demonstrating that there was positive evaluation when democratic style was used by a female leader and when autocratic style was used by a male leader.

Turkish literature on leadership has usually focused on the relationship between leadership style and basic values in Turkey (Ergin & Kozan, 2004), the methods that leaders use to evaluate the members of the group (Kabasakal & Bodur, 2002), preferred leadership styles in Turkey (Aycan & Fikret-Paşa, 2003; Fikret-Paşa, Kabasakal, & Bodur, 2001), the characteristics of successful leaders (Fullagar, Sverke, Sümer, & Slick, 2003; Sümer, 2006), and attitudes toward women managers (Aycan, 2004; Sakallı-Uğurlu & Beydoğan, 2002). However, there has been no study to examine how the interaction between sex of leader, sex of evaluator and leadership styles may influence the evaluation of leadership behavior.

The present study aimed at examining the relationships among sex of leader, sex of evaluator, and leadership style (as democratic - autocratic) in the evaluation of leadership behavior in a student sample from Turkey. The expectations of the study were

1. Democratic leader would be evaluated more favorable than autocratic leader in general.

2. As compared to female participants, male participants would evaluate democratic leader more negatively but autocratic leader more favorably.

3. In general, both male and female participants would evaluate autocratic female leader more negatively than democratic female leader.

4. As compared to male participants, female participants would evaluate democratic female leader and democratic male leader more favorably.

Method

Participants and Procedure

The participants were 386 university students from Middle East Technical University (199 males and 187 females). The mean age of the participants was 21.74 ($SD = 1.56$).

The male and female participants were randomly assigned to one of the four vignettes (democratic female leader; democratic male leader; autocratic female leader; autocratic male leader) that were prepared by the authors. After they read the assigned vignettes, they filled the Evaluation of Leadership Behavior Scale to evaluate the leader in the story.

Participants voluntarily participated into the study. They completed the scales in classroom situation. They were given a course credit for their participation.

Measures

Vignettes. Leadership style and sex of leader were manipulated to prepare four different vignettes: (a) autocratic female leader, (b) democratic female leader, (c) autocratic male leader, and (d) democratic male leader. The vignettes were prepared in the light of existing literature on leadership styles (e.g., Eagly & Johnson, 1990). A pre-test with 28 participants (14 females and 14 males) was conducted to examine whether the vignettes were perceived as reflecting democratic or autocratic leadership styles.

The Evaluation of Leadership Behavior Scale.

The scale consisted of 16 adjectives to evaluate a leader's behavior in terms of three different features: General performance of the leader, (e.g., successful, industrious, and productive), personality characteristics of the leader (e.g., sensitive, harsh, and positive), and effectiveness of the leader in the interpersonal relationships (e.g., helpful, warm, and problem solver). Participants were asked to indicate their degree of agreement or disagreement with the each statement on a 6-point Likert type of scale (1 = strongly disagree; 6 = strongly agree). Higher scores indicated positive evaluation of the leader. The Cronbach's

Alpha was .96 for the scale.

Results

A 2 (sex of leader: female - male) X 2 (leadership style: autocratic - democrat) X 2 (sex of evaluator: female - male) ANOVA was performed on the evaluation of leadership behavior. Results demonstrated that there was a significant main effect of leadership style ($F_{1,378} = 1504.88$, $\eta^2 = .80$, $p < .05$) suggesting that democratic leader ($M = 5.30$, $S = .56$) was evaluated more favorable than autocratic leader ($M = 2.86$, $S = .71$). The result supported the first expectation of the study.

There was also a significant interaction between leadership style and sex of evaluator ($F_{1,378} = 23.92$, $\eta^2 = .06$, $p < .05$). Tukey-Kramer demonstrated that male participants evaluated democratic leadership style more favorable than autocratic leadership style ($M = 5.12$ and $M = 2.98$, respectively; $q = 35.66$, $p < .05$). Similarly, female participants favored democratic leadership style more than autocratic leadership style ($M = 5.50$ and $M = 2.74$, respectively; $q = 46$, $p < .05$). In addition, male participants evaluated democratic leadership style less favorable than female participants ($M = 5.12$ and $M = 5.50$, respectively; $q = 6.33$, $p < .05$). However, male participants evaluated autocratic leadership style more favorable than female participants ($M = 2.98$ and $M = 2.74$, respectively; $q = 4$, $p < .05$).

Finally, there was a statistically significant three way interaction between leadership style, sex of leader, and sex of evaluator ($F_{1,378} = 4.75$, $\eta^2 = .012$, $p < .05$). Tukey-Kramer demonstrated that democratic male leader was evaluated less favorable by male participants as compared to female participants ($M = 5.01$ and $M = 5.47$, respectively; $q = 5.75$, $p < .05$). Similarly, democratic female leader was evaluated less favorable by male participants as compared to female participants ($M = 5.23$ and $M = 5.53$, respectively; $q = 3.75$, $p < .05$). Furthermore, male participants evaluated autocratic male leader less favorable than democratic male leader ($M = 3.05$ and $M = 5.01$, respectively; $q = 24.5$, $p < .05$). Male participants who evaluated autocratic male leader scored lower on the evaluation of leadership scale than female participants who evaluated democratic male leader ($M = 2.60$ and $M = 5.47$, respectively; $q = 35.75$, $p < .05$). Both male and female participants evaluated autocratic female leader more negatively than democratic female leader ($M_{\text{male}} = 2.91$ and $M_{\text{male}} = 5.23$, respectively; $q = 28.25$, $p < .05$) ($M_{\text{female}} = 2.87$ and $M_{\text{female}} = 5.53$, respectively; $q = 33.25$, $p < .05$). Finally, female participants evaluated autocratic male leader more negatively than autocratic female leader ($M = 2.60$ and $M = 2.87$, respectively; $q = 3.25$, $p < .05$).

Discussion

The purpose of the present study was to examine the relationships among sex of leader, sex of evaluator, and leadership style in the evaluation of leadership behavior in a student sample from Turkey. The statistical results supported the expectations of the study.

First of all, consistent with earlier studies abroad (Eagly et al., 1992; Haccoun, Sallay, & Haccoun, 1978; Jago & Vroom, 1982; Luthar, 1996), democratic leader was evaluated more favorable than autocratic leader in general. The findings was also consistent Turkish studies (e.g., Aycan & Fikret-Paşa, 2003) demonstrating that one of the preferred leadership styles in Turkey is participative leadership style.

Secondly, as compared to female participants, male participants evaluated democratic leader more negatively but autocratic leader more favorably. As Eagly and Johnson (1990) indicate, women are generally good at social and interpersonal relationships, and they prefer relationship-oriented leadership styles. Considering the explana-

tions, it is not surprising that the female participants also favored democratic leadership styles in Turkey.

Finally, both male and female participants evaluated autocratic female leader more negatively than democratic female leader. Further, as compared to male participants, female participants evaluated both democratic male leader and democratic female leader more positively. Similarly, as compared to female participants, male participants evaluated autocratic male leader more positively. The results may suggest that each gender expects sex role stereotypes consistent behavior from their own gender in leadership position.

In conclusion, the study examined the relationship among sex of leader, sex of evaluator, leadership styles and the evaluation of leadership behavior. This is the first study which explored the effects of the interaction between these three variables (sex of leader, sex of evaluator, and leadership style) in the evaluation of leadership behavior in one study. Turkish literature needs more studies to explore how leadership behavior is influenced by various factors.