

Algılanan En Etkin Liderlik: Lidere ve Çalışana Bağlı Özelliklerin Rolünü Anlamak

Ezgi Demircioğlu Nayır¹

Aysu Gökalp²

Reyhan Bilgiç³

Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Özet

Bu çalışmanın amacı çalışanların eğitim ve cinsiyetinin etkin liderlik algısındaki rolünü incelemek ve araştırmacılar (Eagly ve Karau, 2002) tarafından çokça tartışılan cinsiyet ve etkin liderlik algısı arasındaki ilişkiyi Türkiye düzleminde araştırmaktır. Mevcut çalışmayla bu ilişkinin Türk kültürüne genellenebilirliği test edilecek ve aynı zamanda babacan liderlik gibi daha önce sıklıkla araştırılmamış bir liderlik şeklinin bu ilişkideki rolü incelenecektir. Bu amaçlara bağlı olarak, dönüşümcü, etkileşimci ve babacan liderlerin davranışlarını özetleyen senaryolar oluşturulmuş ve senaryolarındaki kadın ve erkek isimleri liderlerin cinsiyet değişkenini meydana getirmiştir. Etkin liderlik algısı ise performans, iletişim örüntüleri, geri bildirim ve tercih edilen liderlik şekillerinden oluşan dört boyutlu ele alınmıştır. Veriler 112 Türk çalışandan toplanmıştır. Her katılımcı sadece bir cinsiyeti kapsayan ve farklı liderlik şekillerine göre oluşturulmuş üç senaryo okumuştur. Sonuçlar dönüşümcü liderliğin algılanan en etkin liderlik şekli olduğunu göstermiştir. Bunu babacan liderlik takip etmiş ve en az etkin olarak algılanan liderlik şekli etkileşimci liderlik olmuştur. Beklenenin aksine, senaryodaki liderin cinsiyeti, çalışan cinsiyeti ve liderlik şekilleri arasında herhangi bir etkileşim bulunamamıştır. Buna karşın, etkin liderlik algısının çalışanın eğitim düzeyine bağlı olarak değiştiği ve eğitim seviyesi düşük çalışanların etkileşimci liderleri eğitim seviyesi yüksek katılımcılardan daha etkin addettiği gösterilmiştir. Sonuçlar kültürel etkiler ve genellenebilirlik açısından tartışılmış ve gelecekteki çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Etkin liderlik, cinsiyet, eğitim, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, babacan liderlik, liderlik şekilleri

Abstract

The purpose of the current study was to understand the role of employee and leader gender, employee education, and leadership styles on the perceived leadership effectiveness. The role of gender on the effectiveness perception was discussed previously (Eagly & Karau, 2002) and with the present study, it is aimed to test this relationship in Turkey and understand the role of different leadership styles (i.e., paternalistic leadership) not widely tested by researchers. Scenarios were constructed based on the elements of three leadership styles; transformational, transactional and paternalistic leadership with the same content for male and female leaders. Leadership effectiveness was assessed along four dimensions including performance, communication patterns, feedback, and preference. Data was collected from 112 Turkish participants. Perceived effectiveness differed across three leadership styles with transformational leadership being perceived as the most effective style followed by paternalistic and transactional leadership. There were no interaction between leader gender, employee gender and leadership style to predict leadership effectiveness. However, leadership effectiveness differed as a function of education such that respondents with less education rated transactional leadership as more effective than those with higher education. The results are discussed in terms of the cultural dynamics and generalizability while suggestions for future research are presented.

Keywords: Leadership effectiveness, education, gender, transformational leadership, transactional leadership, paternalistic leadership, leadership styles

Yazışma Adresi: ¹Dr. Ezgi Demircioğlu Nayır, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, ezgi.demircioglu@gmail.com, ORC-ID: 0000-0002-9995-3885

²Doktora Öğrencisi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, aysugokalp@gmail.com, ORC-ID: 0000-0003-4309-7167

³Prof. Dr., Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, rey@metu.edu.tr, ORC-ID: 0000-0002-7188-7396

Gönderim Tarihi: 31.07.2017

Kabul Tarihi: 27.08.2019

Liderler, örgütsel amaçlara ulaşma yolunda çalışanlarını motive eden ve etkileyen kişilerdir (Barrow; 1977; Salman, Riaz, Saifullah ve Rashid, 2011). Alanyazında dönüştürücü, etkileşimci ve babacan liderlik şekillerini de içeren birçok liderlik şekli sunulmaktadır (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008). Etkin liderlik algısının cinsiyete ve kültüre bağlı olarak değişebileceği de araştırmacılar tarafından tartışılmaktadır (Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen, 2003; Leong ve Fischer, 2011).

Liderlik algısı ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma olmasına karşın, Batı örneklemini kullanılmayan çalışma sayısı azınlıktadır (Jogulu ve Wood, 2008; Prime, Jonsen, Carter ve Maznevski, 2008). Bazı çalışmalar Türk örneklemini kullanmıştır (örn., Ford ve Kiran, 2008); ancak senaryo temelli, farklı liderlik şekillerinin ve cinsiyetin değişken olarak değerlendirildiği çalışma sayısı kısıtlıdır. Kültürün kişilerin algı, tutum ve davranışlarına etkisi Hofstede (2003) tarafından çokça tartışılmıştır. Ayrıca liderlik algısının kültürler arası genellenabilirliği ve kültürün lider davranışlarının algılanmasına etkisi de GLOBE çalışması ile tartışılmaktadır (Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian ve House, 2012; Javidan, Dorfman, De Luque ve House, 2006). Bu tartışmalara göre Amerika kültüründe liderlik yapan biri Brezilya'da ya da Çin'de liderlik görevini üstlendiğinde etkin olamayabilir; çünkü kültürel değerler insanların liderlik ve lider etkinliği algılarını etkileyebilmektedir. Buna bağlı olarak, Amerika'da etkin liderlik olarak atfedilen özelliklerin, Amerika'ya göre daha yüksek toplulukçuluk ve güç aralığına sahip Türkiye'de de etkin liderliği oluşturulan özellikler olarak atfedilemeyeceği söylenebilir. Bu sebeple, kültürel olarak diğer Batı örneklerinden farklı bir kültüre sahip olan Türkiye'de etkin liderlik algılarının araştırılması önemli görülmektedir.

Tüm bunların yanı sıra, son zamanlarda yapılan bir meta-analiz çalışması (Paustian-Underdahl, Walker ve Woehr, 2014), kadın ve erkek liderler arasında etkin liderlik algısı açısından bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bu durum, cinsiyet ve etkin liderlik algısının özellikle Türkiye'de test edilmesini öncelikli hale getirmektedir. Böylece var olan çalışmalar farklı bir kültüre genişletilecek ve önceki bulgular test edilebilecektir. Çalışmada hem babacan liderlik gibi Batı kültürüne ait olmayan bir liderlik şekli, hem de dönüştürücü ve etkileşimci liderlik gibi alanyazında çokça tartışılmış liderlik şekilleri kullanılacaktır. Babacan liderler Batı örnekleminde müdahaleci tavırlarıyla negatif olarak algılanırken; Doğu örneklerinde pozitif olarak algılanmaktadır (Aycan, 2006). Etkileşimci ve özellikle dönüştürücü liderler ise özellikle Batı örneklerinde olumlu algılanmaktadır (Judge ve Piccola, 2004). Ancak günümüzde teknoloji ve eğitim gibi faaliyetlerin etkisiyle kültürler arasındaki keskin

çizgiler belirsizleşmeye başlamıştır (Ardichvili ve Kuchinke, 2002). Bu sebeple, bu üç liderlik şeklinin algılanışının Türkiye gibi Batı ve Doğu kültürünün kaynaştığı bir ülkede test edilmesi ve cinsiyet gibi liderlik algısını etkileyen bir değişkenin bu ilişkideki rolünün anlaşılması önemlidir. Tüm bunlara bağlı olarak mevcut çalışma bu liderlik şekillerinin, çalışan ve lider karakterlerine bağlı olarak nasıl algılandığını Türk çalışanlar ile test edecektir. Hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin babacan liderliğe kıyasla nasıl algılandığını ve bu algının cinsiyete ve eğitime bağlı olarak nasıl değişeceğini anlamak mevcut çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla da sıkça kullanılan anket metodu yerine, liderlik şeklinin ve lider cinsiyetinin manipüle edildiği senaryoları içeren araştırma metodu tercih edilmiştir.

Dönüştürücü, Etkileşimci ve Babacan Liderlik Şekilleri ve Etkin Liderlik Algısı

Etkin liderlik algısı, liderlerin çalışanlar tarafından mevcut rollerinde algılanışını kapsamaktadır. Daha önce alanyazında tartışılan bu kavramın herkes tarafından kabul edilen, evrensel bir tanımı bulunmamakla beraber; etkin liderlik algısının farklı yaklaşımlarla nasıl ölçüleceği yazarlarca tartışılmıştır (Mesterova, Prochazka, Vaculik ve Smutny, 2015). Bu tartışmalara göre, etkin liderlik algısını ölçmek için örgüte bağlı performans gibi daha nesnel kavramlar kullanılabilirken; çalışanın algısına dayalı ölçümler de yapılabilmektedir (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996; Mesterova ve ark., 2015). Diğer bir deyişle, farklı kriterler etkin liderlik algısının tanımlanmasında kullanılabilirlerdir.

Çalışanların liderlik algılarının senaryoya bağlı olarak ölçüldüğü bir çalışmada, etkin liderlik algısını anlayabilmek için çalışana bağlı, öznel bir ölçümün gerçekleştirilmesi uygun görülmektedir. Performansı temel alan ve çalışanların amaçlarına ulaşması yolunda onlara destek sağlayan kişiler olarak nitelendirilebilecek etkin liderlerin (Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002) nasıl algılandığını ölçmek amacıyla, bu genel tanıma uygun kriterler seçilmiştir. Buna bağlı olarak, performans mevcut çalışmada kullanılacak kriterlerden biri olmuş ve çalışan algısı temel alındığı için de tercih edilen liderlik bu ölçümlere eklenmiştir. Buna ek olarak, liderliğin çalışana geçişini sağlayabilecek ve bu iki partiyi birbirine bağlayıp, etkin liderlik algısının çalışanda oluşmasına katkı verebilecek iletişim örüntüsü ve geri bildirim kriterleri de önemli odak değişkenleri olarak görülmektedir. Bu iki değişkenin yalnızca çalışana bağlı performans gibi değişkenleri değil; çalışan ve lider arasındaki etkileşimi ve algıyı da etkilemesi beklenmektedir. Bunlara bağlı olarak etkin liderlik mevcut çalışmada performans, tercih edilen liderlik, iletişim örüntüleri ve geri bildirim içermektedir.

Önceki çalışmalar, liderin sahip olduğu liderlik şekli gibi rolle ilişkili değişkenlerin ya da cinsiyet gibi rolle ilişkili olmayan değişkenlerin kişilerin etkin liderlik algısını etkileyebildiğini göstermiştir (Judge ve Piccola, 2004; Paustian-Underdahl ve ark., 2014). Buna göre dönüşümcü liderlik gibi bazı liderlik şekillerinin etkin liderlik algısına daha yüksek oranda katkı yaptığı gösterilirken (Judge ve Piccola, 2004); cinsiyet gibi liderlik rolü ile ilişkili olmayan özelliklerin de etkin liderlik algısındaki rolü tartışılmaktadır (Paustian-Underdahl ve ark., 2014). Tüm bunlar baz alınarak cinsiyet, liderlik şekli ve etkin liderlik algısı arasındaki ilişki incelemeye değer görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik, alanyazında sıkça araştırılan bir liderlik şeklidir (Bass, 1990; McCleskey, 2014). Bass (1990), bu tip liderleri, çalışanların amaçlarına ulaşmaları için çabalayan, onların ilgi alanlarını genişleten ve görevleri hakkında farkındalık yaratmak için çalışan kişileri olarak tanımlar. Bu liderlerin amacı, çalışanı motive ederek örgütsel başarıya ulaşmak (Bass, 1990; Larsson ve Vinberg, 2010; McCleskey, 2014), bunu yaparken de çalışan çıkarlarının ötesine geçip grup performansına odaklanmaktır (Bass, 1997). Konu ile ilgili olarak Bass (1985) tarafından sunulan dört faktörlü yapı geçerliliğini halen korumaktadır. Buna göre dönüşümcü liderler, idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, bireysel destek ve entelektüel teşvik gibi öğeleri, örgütsel başarıya ulaşmak için belli derecelerde kullanmaktadır (Bass, 1985, 1990).

Dönüşümcü liderliğin hem kişisel hem de örgütsel fayda getirdiği önceki yazınlarda gösterilmiştir (Bass, 1985, 1990, 1997; Ertureten, Cemalcılar ve Aycan, 2013; Hamstra, Van Yperen, Wisse ve Sassenberg, 2014). Örneğin karizma, çalışanların bu liderleri yetenekli ve güvenilir olarak algılamalarına yardımcı olmakta ve tüm bunlar da iki partinin birbirleriyle özdeşleşmesine katkı sağlamaktadır (Bass, 1990). Bu sayede liderlerin sahip olduğu güç, dikkat ve çözüm odaklılık çalışanlara yansımaktadır. Aynı yazar (Bass, 1985, 1997), dönüşümcü liderliğin çalışan motivasyonunu artırdığından da bahsetmiştir. Odetunde (2013) ise bu liderlerin çalışanlar tarafından daha etkin problem çözme taktiklerine sahip liderler olarak algılandığını vurgulamıştır. Ertureten ve arkadaşları (2013) da bu liderlik şekli ile psikolojik şiddet (mobbing) arasında negatif bir ilişki olduğunu ve bu liderlerin iş yerinde psikolojik şiddet uygulama olasılıklarının düşük olduğunu göstermiştir. Son olarak, dönüşümcü liderliğin etkin liderlik ile ilişkisi de araştırmacılar tarafından test edilmiş (Mesterova ve ark., 2015) ve dönüşümcü liderliğin etkin liderlik ile ilişkili olduğu araştırmacılar tarafından desteklenmiştir.

Etkileşimci liderler ise belli yönleriyle dönüşümcü liderlerden ayrılmaktadırlar. Örneğin, bu liderler çalışana amacına ulaşma yolunda yardım etmekten çok, onun

için amaç belirleme eğilimindedir (Bass, 1990, 1997). Etkileşimci liderler çalışanın, amacına ulaşması için, ödül yöntemini kullanarak motive ederler. Liderlerin bunu yaparken gösterdiği davranışlar, koşullu ödül, istisnalara göre aktif ve istisnalara göre pasif yönetim olarak üç başlık altında incelenebilir (Bass, 1997). Dönüşümcü liderlik gibi, etkileşimci liderliğin de çalışan motivasyonuna olumlu katkı sağladığı daha önce gösterilmiştir (Zareen, Razzaq ve Mujtaba, 2014). Yine etkileşimci liderlerin, çalışanlarına karşı, iş yerinde psikolojik şiddet uygulamaktan kaçındığı Ertureten ve arkadaşları (2013) tarafından vurgulanmıştır. Bunun yanında hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderliğin iş yerindeki güvenlik kurallarına uyma davranışına olumlu katkı sağladığı gösterilmiştir (Clarke, 2013). Bu sebeple Clarke (2013), hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlerin örgüt için önemli olduğunu ve iş yerinde güvenliğin bu iki lider özelliklerinin birleşmesi ile sağlanacağını vurgulamıştır. Bu da her iki liderlik şeklinin örgütsel sonuçlar için önemli ve gerekli olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişki başka araştırmacılar tarafından da vurgulanmıştır (Flauto, 1994; Judge ve Piccolo, 2004; Rowold, Borgmann ve Bormann, 2014). Daha önce yürütülen çalışmada, Judge ve Piccola (2004), dönüşümcü liderliğin etkinlik kriterini etkileşimci liderlikten ve onun tüm boyutlarından daha iyi tahmin ettiği sonucuna ulaşmıştır. Dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderlikten daha etkin bir liderlik şekli olarak algılandığı, Bass (1990) tarafından da tartışılmıştır. Tüm bu tartışmalara bağlı olarak, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışanlar tarafından farklı algılandığı ve dönüşümcü liderliğin daha etkin bir liderlik şekli olarak raporlandığı söylenebilir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik gibi yaygın liderlik şekillerinin yanı sıra, babacan liderlik gibi Batı kültürüne ait olmayan bir liderlik şeklinin de, özellikle Türk çalışanlar tarafından, nasıl algılandığını anlamak önemlidir. Babacan liderlik, tanımı, etkinlik algısı ve özellikleri açısından, diğer liderlik şekillerine kıyasla kültürle daha bağlantılı görülmektedir (Aycan, 2006; Jackson, 2016; Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu liderlik şekli, günlük hayatta var olan ebeveyn-çocuk ilişkisinin iş yerine yansımış hali olarak değerlendirilebilir (Aycan, 2006). Buna göre baba rolünü üstlenen lider, aile ortamına benzettiği iş yerinde çalışan kişileri, dışarıdan gelecek eleştirilerden korur. Çalışanın hem iş hem de iş dışı yaşantısıyla ilgilenen bu liderler, gösterdikleri ilginin karşılığında çalışandan kararlarına koşulsuz itaat bekler. Liderin korumacı tavrı ancak bu koşullar yerine getirildiğinde devam etmektedir (Aycan, 2006; Jackson, 2016).

Babacan liderlik bazı araştırmacılar tarafından tek boyut halinde değerlendirilirken (Ertureten ve ark., 2013), bazı araştırmacılar bu liderlik şeklinin alt boyutla-

rını araştırmalarına dahil etmektedir (Chan, Huang, Snape ve Lam, 2013; Erben ve Güneşer, 2008; Wu, Huang, Li ve Liu, 2011). Otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaklılık öğelerini içeren üç faktörlü yapı araştırmacılar tarafından tartışılmıştır (Farh ve Cheng, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2008). Araştırmalar, yardımsever ve ahlaki özelliklere sahip liderlik şekillerinin örgütsel çıktılar ile benzer ilişkiler gösterdiğini; otoriter liderliğin ise bu iki alt boyuttan farklı yönde bir ilişki modeli sergilediğini göstermektedir (Chan, 2014; Chan ve ark., 2013; Wu, Huang ve Chan, 2012). Ancak farklı kültürlerin (örn., bireyselci ve toplulukçu gibi) ve farklı kültürel değerlerin (örn., hiyerarşi ve güç gibi) bu liderlik şeklinin algılanmasına etkisi bu noktada önemlidir (Aycan, 2006; Jackson, 2016). Türkiye gibi toplulukçuluğa yakın addedilebilecek bir ülkede bu liderlik şeklinin olumlu algılanması beklenmektedir.

Bu noktada, Türk çalışanların tercih ettiği liderlik özelliklerini anlamak önemlidir. Aycan ve Fikret-Pasa (2003), Türk çalışanların en çok dönüşümcü liderleri tercih ettiğini ve bunu babacan liderliğin takip ettiğini göstermiştir. Etkileşimci liderlik ise bu iki liderlik şeklinin arkasında kalarak, en az tercih edilen liderlik şekli olarak raporlanmıştır. Fikret-Pasa (2000) ise Türk liderlerin kullandığı etkileme taktiklerini araştırmış ve bunları garanti edilmiş güç/otorite, sorumluluğu üstüne alma, baskı, yüksek kontrol gücü, çalışanların kararlara dahil edilmesi ve çalışanlarla mübadele ilişkisinin bulunması olarak sıralamıştır. Buna göre, Türk liderler, çalışanlarına yapılması gerekeni söyleyen ama bunu yaparken aktif bir etkileme taktiği göstermeyen, sorumlulukları çoğunlukla üstüne alan ama kararlarda çalışana da danışan, çalışanları sık sık kontrol edip aynı zamanda onlarla iyi ilişkiler kurmaya çalışan kişiler olarak görülebilir. Sıralanan bu özellikler hem otoriter hem de demokratik liderlik şekillerine referans vermektedir. Bu sebeple, dönüşümcü, etkileşimci ve babacan liderlik şekillerinin araştırılması bu çalışma için uygun görülmektedir.

Bahsedildiği üzere, çalışana ve örgüte bağlı olumlu değerlerin, dönüşümcü (Burton ve Peachey, 2009; Erturten ve ark., 2013; Hamstra ve ark., 2014; Zareen ve ark., 2014), etkileşimci (Hamstra ve ark., 2014; Zareen ve ark., 2014) ve babacan (Chan, 2014; Wu ve ark., 2012) liderlik ile olumlu bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Bu sebeple bu üç liderlik şeklinin de etkin liderlik şekilleri olarak algılanması beklenmektedir. Daha önce Türkiye’de gerçekleştirilen bir çalışma da bu beklentiyi desteklemiş ve hem iş birliğinin hem de kontrol ve rekabetin, etkin liderlik algısına olumlu katkı sağladığını göstermiştir (Akbulut, Seggie ve Börkan, 2015). Bu sebeple iş birlikçilik özelliğiyle dönüşümcü liderin ve kontrol ve rekabet özellikleriyle babacan ve etkileşimci liderlerin, etkin liderlik şekilleri olarak algılanması beklenmektedir; ancak bu üç liderlik şekli arasında etkinlik

algısı bakımından belli farklılıklar da gözlemlenebilir.

Tartışıldığı gibi etkin liderlik algısı, etkileşimci liderlikten çok, dönüşümcü liderlik ile özdeşleştirilmiştir (Bass, 1990; Judge ve Piccola, 2004). Burton ve Peachey (2009) de bu tartışmayı destekleyen araştırmacılar olarak olup, olumlu örgütsel sonuçların etkileşimci liderlikten çok dönüşümcü liderlikle özdeşleştiğini göstermiştir. Bu sebeple, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlikten daha etkin bir liderlik şekli olarak değerlendirilmesi beklenmektedir. Dönüşümcü liderliğin babacan liderlikten de daha etkin bir liderlik şekli olarak değerlendirilmesi beklenbilir. Bunun nedeni ise dönüşümcü liderlerin sahip olduğu karizmanın kültürler arası önem göstermesi (Dorfman ve ark., 2012), babacan liderlik algısının ise, kişiler arasında da olsa, kültürel farklılık gösterebilmesidir (Aycan, 2006; Jackson, 2016). Bu sebeple, dönüşümcü liderlerin, farklı kültürel alt yapıya sahip olsalar dahi, katılımcılar tarafından etkin olarak algılanması beklenirken; babacan liderler için benzer bir beklenti kurulamamaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada, etkin liderlik algısı değerlerinin dönüşümcü liderlikte, babacan ve etkileşimci liderliğe göre daha yüksek olacağı beklenmiştir (*Hipotez 1*).

Etkin Liderlik Algısı ve Lider Cinsiyeti

Etkin liderlik algısının, liderlik şeklinin yanı sıra lider cinsiyetinden de etkilenmesi beklenmektedir. Daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda kadınların liderlik pozisyonlarındaki olumsuz tecrübeleri tartışılmıştır (Bongiorno, Bain ve David, 2014; Bruckmüller, Ryan, Rink ve Haslam, 2014; Eagly ve Karau, 2002; Garcia-Retamero ve Lopez-Zafra, 2009; Koch, D’Mello ve Sackett, 2015; Rosette ve Tost, 2010). Liderlik, girişkenlik ve kontrol gibi erkeklere atfedilen özellikler ile özdeşleştirilmekte ve bu durum ilgi ve yardım gibi özelliklerle özdeşleşen kadınlar için sorun yaratmaktadır. Rol örtüşme teorisi (Eagly ve Karau, 2002) üzerinden değerlendirildiğinde bu sorun iki açıdan ele alınabilir. İlk olarak liderlikle eşleştirilen değerlerden farklı özellikler taşıdığı düşünülen kadınlar, liderlik rollerine uygun görülmemektedir. Bongiorno ve arkadaşları (2014), hassasiyet gibi değerlerin, kadınların liderlik rollerindeki sevilirliğini azalttığını göstermiştir. İkincisi, erkeklere atfedilen kontrol ve girişkenlik gibi değerlere sahip olan kadın liderlere karşı olumsuz görüşlerin olduğu tartışmasıdır. Buna göre, kadınlar böyle davranışlar sergileyerek cinsiyet rollerini ihlal etmektedir. Johnson, Murphy, Zewdie ve Reichard (2008) bu görüşü desteklemiş ve kadınların cinsiyetleriyle özdeşleşmiş liderlik davranışları sergilediklerinde, aksi bir durumdan, daha etkin olarak algılandıklarını göstermiştir.

Rol örtüşme teorisinin (Eagly ve Karau, 2002) geçerliği farklı kültürlerde test edilmiştir. Örneğin, İspanyol katılımcıların, kadınların terfi ettirilmesi ve yüksek maaş alması konusunda bir ön yargıya sahip olduğu

gösterilmiştir (Garcia-Retamero ve Lopez-Zafra, 2009). Buna göre, iş alanı belirtilmemesine rağmen, katılımcılar erkeklerin terfi ettirilmesi ve maaşlarında yükseltme yapılması olasılığını kadınlardan yüksek görmüştür. Kültürel çerçeveden bakılacak olursa, İspanya ve Türkiye güc aralığı, erkeklik/dişilik ve belirsizlikten kaçınma gibi kültürel değerler açısından birbirine benzemektedir (Hofstede, 2003). Tüm bu tartışmalara ve sunulan benzerliğe bağlı olarak etkin liderlik algısı hususunda, kadın ve erkek liderlerin Türk katılımcılar tarafından farklı değerlendirileceği düşünülmektedir.

Tartışıldığı gibi, erkek liderlerin kadın liderlerden daha etkin olarak algılanması beklenmektedir. Ancak bu değerlendirmeye, var olan liderlik şekline göre de farklılık gösterebilir. Bu beklenti, bazı liderlik şekillerinin kadınlarla, bazılarının ise erkeklerle özdeşleştirilmesinden kaynaklanmaktadır (Appelbaum, Shapiro, Didus, Lungo ve Paz, 2013; Wolfram ve Gratton, 2014). Örneğin, dönüşümcü liderlikteki çalışmaları destekleme, teşvik ve problem çözümü gibi özellikler, bu liderlik şeklinin kadınlarla özdeşleşmesine yol açmıştır (Appelbaum ve ark., 2013; Wolfram ve Gratton, 2014). Aksine babacan liderlik, aile ortamı yaratma, otoriteye saygı ve korumacılık sebebiyle daha çok erkeklerle özdeşleştirilebilir. Bu alanyazın bilgileri göz önüne alındığında, bu çalışmada, kadın liderlerin erkek liderlerden daha az etkili değerlendirileceği beklenmiştir (*Hipotez 2*).

Cinsiyet ve liderlik şekilleri arasındaki ilişki araştırmacılarca tartışılmasına rağmen, liderlik şekli ve lider cinsiyetinin etkin liderlik algısına etkisi konusunda yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu sebeple mevcut çalışma konuyu şu araştırma sorusu ile inceleyecektir: Etkin liderlik algısı liderlik şekilleri ile lider cinsiyeti arasındaki ilişkiden etkilenir mi? (*Araştırma Sorusu 1*).

Etkin Liderlik Algısı, Çalışan Cinsiyeti ve Çalışan Eğitimi

Lider cinsiyetinin yanı sıra çalışana ait cinsiyet ve eğitim gibi değişkenler de etkin liderlik algısını etkileyebilir. Önceki çalışmalar (örn., Ayman ve Korabik, 2010), cinsiyetin liderlik algısındaki önemini vurgulasa da; eğitim, cinsiyet kadar önem verilen bir değişken olmamıştır. Eğitimin insanların düşünce ve yorumlama biçimlerini etkileyebileceği düşünüldüğünde, çalışan eğitimi uygun bir araştırma alanı olmaktadır. Bu sebeple, sunulan çalışmanın bir diğer amacı da çalışan cinsiyeti ve eğitiminin, lider cinsiyeti ve liderlik şekli ile etkileşimini anlamak ve bu etkileşimin etkin liderlik algısındaki rolünü açıklamaktır.

McCull-Kennedy ve Anderson (2005), lider cinsiyeti ile çalışan cinsiyeti arasındaki ilişkiyi test etmiş ve özgüven, bağlılık, kızgınlık gibi özelliklerin hem çalışan hem de lider cinsiyeti ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Örneğin, kadın liderle çalışan kadın astların daha yüksek

iyimserlik; erkek liderle çalışan erkek astların ise daha yüksek kızgınlık gösterdiği bu çalışma ile desteklenmiştir (McCull-Kennedy ve Anderson, 2005). Bu sonuçlar çalışanların tutum ve davranışlarının hem lider hem de çalışan cinsiyetine bağlı olduğuna işaret etmektedir. Çalışan ve lider cinsiyeti arasındaki etkileşimin liderlik algısına etkisi de bir çalışma ile araştırılmış (Garcia-Retamero ve Lopez-Zafra, 2009) ve erkek katılımcıların kadın liderleri liderlik pozisyonu için daha az uygun gördüğü sonucu elde edilmiştir. Bunun aksine kadın katılımcılar, kadınların ve erkeklerin bu pozisyonlar için şansını eşit olarak raporlamıştır. Bu sebeple kadın katılımcıların etkin liderlik algısından çok, erkek katılımcıların etkin liderlik algısına odaklanılmış ve hipotez bu çerçevede oluşturulmuştur. Diğer bir deyişle, mevcut çalışmada da, erkek katılımcıların erkek liderleri daha etkin algılaması; kadın katılımcıların etkin liderlik algısının ise lider cinsiyetine bağlı olmaması beklenmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada, lider ve çalışan cinsiyeti arasında etkin liderlik algısı açısından bir etkileşim olacağı ve erkek çalışanların, erkek liderleri kadın liderlerden daha etkin olarak değerlendireceği beklenmiştir (*Hipotez 3*).

Liderlik şekillerinin de bu ilişkide etkili olması beklenmektedir. Paris, Howell, Dorfman ve Hanges (2009), kişilerin cinsiyetinin liderlik tercihini etkileyebileceğini göstermiştir. Sonuçlara göre, kadınlar, erkeklere kıyasla, dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan karizmayı etkin liderlik algısı için daha önemli görmektedir. Üçlü etkileşim ise daha önce Uğurlu ve Hovardaoğlu (2011) tarafından tartışılmış ve hem katılımcı hem de çalışan cinsiyetinin liderlik değerlendirmesinde etkili olduğu gösterilmiştir. Buna göre, tüm katılımcılar otoriter kadın liderleri demokratlara göre daha olumsuz değerlendirmiş; demokrat liderler ise, cinsiyet fark etmeksizin, kadın katılımcılar tarafından daha olumlu değerlendirilmiştir. Ancak bu çalışmada yalnızca otoriter ve demokratik liderlik şekillerine yer verilmiş ve lider davranışları değerlendirilmiştir. Mevcut çalışma ise dönüşümcü, etkileşimci ve babacan liderlik şekillerini tartışacak ve etkin liderlik algısını test edecektir. Bu ilişki üzerine, özellikle Türkiye düzleminde, çok çalışma bulunmadığı için, tartışılan ilişkinin, mevcut çalışmada, şu araştırma sorusu ile test edilmesi planlanmıştır: Liderlik şekli, lider cinsiyeti ve çalışan cinsiyeti arasında etkin liderlik algısının tahmin edilmesinde bir etkileşim var mıdır? (*Araştırma Sorusu 2*).

Bahsedildiği gibi cinsiyetin liderlik algısına etkisi araştırmacılar tarafından çokça tartışılmıştır (Eagly ve ark., 2003; Paris ve ark., 2009). Ancak eğitimin liderlik algısına etkisi cinsiyet kadar ilgi çekmemiştir. Aycan (2001) bir makalesinde eğitim ve Batılılaşma gibi kavramların, Doğu kültüründeki insanların tercihlerinde ve algılarında etkili olabileceğini tartışmıştır. Bu tartışmaya

göre, Türkiye'deki, özellikle eğitilmiş genç kesim, liderlik tercihlerinde bir Batılılaşma tecrübe etmektedir. Bu durum genç neslin, örgütsel kararlara dahil olmayı ve daha fazla gelişmeyi istemesiyle sonuçlanmaktadır. Bu sebeple, eğitim seviyesi yüksek çalışanların, bu isteklerini karşılayabilecek Batı tarzı liderlik şekillerini daha etkin olarak raporlaması beklenmektedir. Bu da eğitimin etkin liderlik algısına olası etkisini göstermektedir. Önceki çalışmalar, eğitim ile dönüşümcü liderlik (Chan ve Mak, 2014) ve otoriter ve yardımsever liderlik (Chan ve ark., 2013) şekilleri arasında anlamlı ilişkiler raporlamıştır. Ancak bu ilişkiler korelasyonel olup çalışmaların ana amacını yansıtmamaktadır.

Bahsedildiği gibi, etkin liderlik algısında eğitim seviyesinin bir rol oynaması beklenmektedir. Küreselleşme ve artan bilgi akışı ile beraber bilginin yayılışı hız kazanmıştır (Craig ve Douglas, 2006; Ladhari, Souiden ve Choi, 2015). Özellikle Doğu toplumlarında var olan Batılılaşma ve artan eğitim seviyesi, etkin addedilen liderlik şekillerini değiştirebilir. Yeni bilgiler var olan liderlik algısını etkilerken, eski anlayışın da etkisini devam ettirmesi beklenmektedir. Buna göre Batılı değerlere maruz kalan bireylerin, kendi gelişimlerine katkı sağlayacak ve çalışanları örgütsel kararlara dahil edecek liderleri daha etkin olarak algılaması; buna maruz kalmayan kişilerin ise daha kontrolcü ve kültürde hâlihazırda var olan liderlik şekillerini kabul etmesi beklenmektedir. Bu maruz kalma eğitim seviyesi düzleminde araştırılacak olup, eğitim seviyesi yüksek olan insanların Batılı olmayan liderlik şekillerini daha az etkin olarak değerlendirmesi beklenmektedir. Ancak eğitim araştırmacılar tarafından görece az araştırıldığı için, bu düşüncenin takip eden araştırma sorusu ile test edilmesi planlanmıştır: Çalışanların eğitim seviyesi ve liderlik şekilleri arasında, etkin liderlik algısını tahmin etmede bir etkileşim var mıdır? (*Araştırma Sorusu 3*)

Yöntem

Örneklem

Veriler Türkiye'de yer alan kurumlarda çalışan 112 kişiden toplanmıştır (%66.1 erkek, %32.1 kadın, $Ort_{yas} = 36.4$, $S_{yas} = 9.4$). Katılımcıların çoğu üniversite ve daha yüksek eğitim düzeyine sahiptir (%64.3 lisans, %18.8 lise, %11.6 yüksek lisans, %1.8 doktora, %0.9 ilkököl ve ortaokul ve %2.7 diğer). Bu da çoğunu erkeklerin oluşturduğu, eğitim seviyesi görece yüksek bir katılımcı grubunun, araştırmanın örneklemini temsil ettiğini göstermektedir. Katılımcıların çalışma süresi ortalama 152 aydır ($S = 112.08$) ve bu kişilerin %42'si ($N = 47$) daha önce kadın bir liderle ortalama 20.06 ay ($S = 51.72$) çalıştıklarını belirtmişlerdir. Örneklem hem mavi ve hem de beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Etkin Liderlik Algısı Ölçeği (ELA-Ö). Ek 1'de sunulan ölçek bu çalışma için geliştirilen 10 soruyu içermektedir. Mevcut çalışma için daha önce kullanılan ölçekler (örn., Hains, Hogg ve Duck, 1997) yerine yeni bir ölçek kullanılması tercih edilmiştir. Bunun en önemli nedeni liderlikte yer alan bazı değişkenlerin kültürler arası genellenemeyeceği tartışmasıdır (Javidan ve ark., 2006). Diğer bir deyişle liderlik algısı, liderlik davranışları ve buna bağlı olarak etkin liderlik algısına Batı ağırlıklı araştırmalardan ve ölçeklerden farklı bir ölçümle erişilmesi gerekmektedir. Ölçeğin maddeleri, performans, tercih edilen liderlik, iletişim örüntüleri ve geri bildirim içerikli sorulardan oluşmaktadır ve bu boyutlar hem diğer ölçeklere paralel bir şekilde (örn., Hains ve ark., 1997) hem de daha önce tartışıldığı gibi, etkin liderlik tanımını yansıtabilecek şekilde seçilmiştir. Bu sayede sadece tercih edilen liderlik şekilleri değil, etkin liderlik algısını ölçmek için gerekli olan diğer boyutlara da ulaşılmış hedeflenmiştir.

Belirtildiği gibi, ölçek alanyazınla ve daha önce kullanılan ölçeklerle benzer eksende oluşturulmuştur. Bu nedenle ölçek soruları, kapsam ve yüz geçerliği dikkate alınarak hazırlanmıştır. "Bu liderin sahip olduğu liderlik özellikleri, performansına olumlu katkıda bulunur" maddesi de dahil üç madde performansı; "Bu liderle iletişim kurmakta zorlanmam" maddesi de dahil iki madde iletişim örüntülerini; "Bu liderin sağlayacağı geri bildirimlerin beni olumlu bir şekilde etkileyeceğini düşünürüm" maddesi de dahil iki madde geri bildirim ve "Bu liderin sahip olduğu özellikler, ideal liderlik özelliklerine yakındır" maddesi de dahil üç madde de tercih edilen liderliği ölçmektedir. Cevaplar "1" (*Hiç katılmıyorum*) ve "5" (*Tamamen katılıyorum*) arasında değişen 5'li Likert bir ölçekle alınmıştır. Etkin liderlik algısı ölçeğinin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .91 olarak bulunmuştur.

İşlem

Alanyazında sıkça kullanılan anket tipi çalışmaların aksine bu çalışma, liderlik algısını senaryolar aracılığıyla manipüle ederek ölçmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla çalışmada üç farklı liderlik şekline yer verilmiş ve bu liderlerin davranışlarına bağlı olarak üç farklı senaryo oluşturulmuştur. Bu senaryolar dönüşümcü, etkileşimci ve babacan liderliği tanımlayan davranışların, bir lider üzerinden anlatılmasını içermektedir. Örneğin, dönüşümcü liderleri tanımlarken "Bu liderler çalışanları ile beraber amaçlar belirleyerek, onları motive eder. Çalışanlarının ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir" tanımlaması yapılmış; etkileşimci liderler için ise "Bu liderler çalışanlarını motive etmek için disiplin gücünü ve ödüllendirmeyi kullanır" denilmiştir. Son olarak babacan liderler için ise "Bu liderler iş yerinde aile ortamı yaratmaya çalışan ve

çalışanlarının iş ve iş dışı hayatına önem verip müdahil olan bir liderdir” denilmiştir (Bkz. Ek 2).

Liderlik şekilleri dışında kalan eğitim, tecrübe, çalışılan sektör ve bölüm gibi bilgiler tüm senaryolarda aynı tutulmuştur. Buna göre, tüm liderler Türkiye'nin başarılı üniversitelerinde eğitimlerini tamamlamış, gıda firması satış departmanında göreve başlamış, yeterlilik ve başarıları nedeniyle yöneticilik pozisyonuna terfi ettirilmiş ve yönetici pozisyonunda üç senedir görev yapmış bulunmaktadır. Bu tanımlamayı, yukarıda bahsedildiği gibi, üç liderlik özelliklerinden birinin tanımlandığı paragraflar takip etmiştir. Alternatif bir açıklamayı engellemek amacıyla, senaryolarda belli bir cinsiyetin baskın olmadığı bir sektör ve bölüme (gıda firması satış bölümü) yer verilmiştir. Ayrıca kişilerin kendi liderlerini değil, senaryolardaki lideri değerlendirmelerini sağlamak için anketin senaryodaki lidere bağlı olarak cevaplandırılması gerektiğini açıklayan bir cümle eklenmiştir.

Ana çalışmadan önce, konusunda uzman kişiler (endüstri ve örgüt psikolojisi lisans üstü öğrencileri) senaryoları okumuştur. Değerlendiricilerden daha önce bu liderlik şekilleri hakkında eğitim aldığı, bu liderlik şekilleri ve ilgili liderlerin davranış şekilleri hakkında bilgiye sahip oldukları için, senaryolarda ve ankette değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bu değerlendirmelerde sadece liderlik şeklinin dinamiklerinin net anlaşılıp anlaşılmadığı test edilmemiş; aynı zamanda soruların da değerlendirilmesi sağlanmıştır. Değerlendiricilerden alınan geri bildirimlere göre senaryolarda belli değişiklikler yapılmıştır. Bu sayede senaryoların bahsedilen liderlik özelliklerini yansıtması sağlanmış ve yüz geçerliği elde edilmiştir.

Bunun dışında manipülasyonun çalışıp çalışmadığını ölçmek amacıyla bir pilot çalışma yapılmıştır. Yukarıda ayrıntıları verilen senaryolar on katılımcıya okutulmuş ve bu katılımcılar senaryolardaki liderleri “etkin liderlik algısı” ölçeği ile değerlendirmiştir. Bu katılımcılara aynı zamanda senaryoların yansıttığı en önemli özellik sorulmuştur. Bu metotla kişilerin senaryolarda hangi noktalara odaklandıklarını anlamak amaçlanmıştır. Sunulan seçenekler eğitim, tecrübe, cinsiyet ve liderlik özelliklerinden oluşmakta olup, verilen cevaplarda en önemli özelliğin liderlik özellikleri olarak raporlanması beklenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar bu fikri desteklemiş ve sonuçlar katılımcıların senaryoda liderlik şekline odaklandıklarını göstermiştir. Sunulan senaryolarda lider cinsiyetinden çok liderlik şekline odaklanması beklenmiştir, çünkü cinsiyet kişilerin arası test edilmiştir. Bu da sunulan senaryoların liderlik şeklini yansıttığını ve katılımcı odağını çektiğini göstermektedir.

Ana çalışma sırasında katılımcılardan önce senaryoyu okumaları ve her senaryoyu okuduktan sonra sunulan ölçeğe cevap vermeleri istenmiştir. Farklı liderlik

şekilleri için aynı ölçek kullanılmış olup sadece liderlik şekli manipüle edilmiştir. Katılımcılar iki cinsiyet grubundan birine rastgele atanmıştır. Bir grup dönüşümcü, etkileşimci ve babacan “erkek” liderler ile ilgili senaryoları okurken; diğer grup dönüştürücü, etkileşimci ve babacan “kadın” liderler ile ilgili senaryoları okumuştur. Böylece her katılımcı tüm liderlik şekillerini görmüş; ancak cinsiyet grupları arası manipüle edilmiştir. Liderin cinsiyeti senaryoda sunulan isim ile belli edilmiştir. Bu isimler Türkiye’de kullanılan orta yaş gruba uygun isimler arasından araştırmacılar tarafından seçilmiştir. Cinsiyete kişilerin arası bir değişken olarak bakılmasının ve isimlerin kullanılmasının en önemli nedeni manipülasyonun doğrudan yapılması istenmemesidir. Böylece katılımcı cevaplarının, sosyal istenirliğin etkisi ile tahریف edilmesi engellenmeye çalışılmıştır. Ölçeklerdeki, “bu liderle” kısmı, sunulan lider ismi ile değiştirilmiştir. Ayrıca senaryoların sırası, buna bağlı alternatif açıklamaların engellenmesi için karıştırılmıştır. Çalışmanın son kısmındaki demografik bilgi formu ile katılımcılardan, yaş, eğitim, cinsiyet, görev süresi, kadın lider ile çalışıp çalışmadıkları ve çalışıldıysa ne kadar süre çalışıldığı ile ilgili sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Etik izin üniversitenin etik kurulundan alınmıştır.

Bulgular

“Etkin liderlik algısı” ölçeğinin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .91 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Maddelerin .49 ile .88 arasında değişen toplam korelasyonları da ölçeğin iç geçerliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca incelenen maddelere ve alanyazına bağlı olarak ölçeğin yüz geçerliğine sahip olduğu söylenebilir. Son olarak, gerçekleştirilen faktör analizinde, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu öz değer (eigenvalue) ve çizgi grafiği (scree plot) ile gösterilmiştir. Tek faktörlü yapı varyansın %57.36’sını açıklamaktadır. Faktör analizi sonuçları Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 2 araştırmadaki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerlerini ile değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir. Sonuçlara göre ölçek, her liderlik şekli için yüksek güvenilirlik göstermiştir.

Lider cinsiyeti, çalışan cinsiyeti ve liderlik şeklinin, etkin liderlik algısını tahmin etmede bir etkileşim gösterip göstermediği, 3 (liderlik şekli; dönüşümcü - etkileşimci - babacan) x 2 (çalışan cinsiyeti; kadın - erkek) x 2 (lider cinsiyeti; kadın - erkek) karışık tasarım ANOVA ile test edilmiştir. Mauchly’s Sferisite testi anlamlı bulunmamış ($\chi^2(2) = 3.31, p = .19$) ve sonuçlar liderlik şeklinin ana etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ($F(2, 212) = 78.40, p < .001, \eta_p^2 = .43$). Post hoc testi olarak Sidak testi kullanılmış ve ilk hipotez

Tablo 1. Etkin Liderlik Algısı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddesi	Korelasyon Değeri
Bu liderin sahip olduğu liderlik özellikleri, performansına olumlu katkıda bulunur.	.88
Bu liderin sahip olduğu liderlik özellikleri, iş yerimde tercih ettiğim liderlik özelliklerine yakındır.	.86
Böyle bir liderle çalışmak isterim.	.85
Bu liderle çalışmak, yeteneklerimi daha etkin bir şekilde kullanmama katkıda bulunur.	.83
Bu liderin sağlayacağı geri bildirimlerin beni olumlu bir şekilde etkileyeceğini düşünürüm.	.80
Bu liderin sahip olduğu özellikler, ideal liderlik özelliklerine yakındır.	.79
Bu liderle iletişim kurmakta zorlanmam.	.62
Bu liderin sağlayacağı geri bildirimlerin onun liderlik özelliklerinden etkilendiğini düşünürüm.	.52
Böyle bir liderle iş yerimde meydana gelen sorunları paylaşmaktan çekinirim.	.51
Bu liderle çalışmak, performansımı tam olarak göstermemi engeller.	.49

bu yöntemle test edilmiştir. Post hoc testinin sonuçları liderlik şekilleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir ($p < .01$). Buna göre, dönüşümcü liderlik ($Ort. = 4.18, S = .55$) ile etkileşimci liderlik ($Ort. = 2.89, S = .88$) ve babacan liderlik ($Ort. = 3.26, S = .81$) arasında etkinlik algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur. Ayrıca etkileşimci liderliğin babacan liderlikten farklı algılandığı istatistiksel olarak gösterilmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların dönüşümcü liderliği en etkin liderlik şekli olarak algıladığını ve bunun babacan ve etkileşimci liderlik tarafından takip edildiğini göstermiştir. Tablo 3'te de gösterildiği üzere, sonuçlar Hipotez 1'i desteklemektedir.

Hipotez 2'yi test etmek için lider cinsiyetinin ana etkisine bakılmış ve bunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($F(1, 106) = .08, p > .05, \eta_p^2 = .001$). Bu da kadın ya da erkek bir liderle çalışmanın etkin liderlik algısı ile ilişkili olmadığını göstermiş ve

Hipotez 2 reddedilmiştir. Son hipotezi test etmek için de lider cinsiyeti ve katılımcı cinsiyeti etkileşiminin etkin liderlik algısına etkisine bakılmıştır. Sonuçlar lider ve katılımcı cinsiyeti arasında etkin liderlik algısını tahmin etme açısından bir etkileşim bulunmadığını göstermiştir ($F(1, 106) = .02, p > .05, \eta_p^2 < .001$). Bu sebeple, Hipotez 3 reddedilmiştir (Bkz. Tablo 3).

Sunulan hipotezleri test etmek amacıyla açıklayıcı analizler de yapılmıştır. Buna göre farklı ilişki örüntüleri olup olmadığını test etmek için ölçek oluşturulurken kullanılan ve performans, tercih edilen liderlik, iletişim örüntüleri ve geri bildirimden oluşan boyutlar için ayrı analizler gerçekleştirilmiştir. Öncelikle soruların, oluşturdukları ölçekler için güvenilirlik gösterdiği bulunmuştur (performans için .75; tercih edilen liderlik için .89; iletişim örüntüleri için .60 ve geri bildirim için .65). Sonrasında yapılan açıklayıcı analizler, tüm bu alt boyutlarda da, dönüşümcü liderliğin en etkin liderlik şekli olarak

Tablo 2. Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	Ort.	S	1	2	3	4	5	6
1. Yaş	36.4	9.4	–					
2. Görev Süresi	152.3	112.1	.94**	–				
3. Kadın Lider ile Çalışma Süresi	20.1	51.7	.24*	.29**	–			
4. Dönüşümcü Liderlik	4.18	.55	-.05	-.10	.10	.87		
5. Etkileşimci Liderlik	2.89	.88	.03	.06	.15	-.11	.92	
6. Babacan Liderlik	3.26	.81	-.15	-.11	.24*	.07	.18	.92

Not 1. $n = 112$

Not 2. * $p < .05$, ** $p < .01$ düzeyinde anlamlı

Not 3. Koyu yazılan değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısını göstermektedir.

Not 4. Görev ve kadın lider ile çalışma süreleri ay cinsinden gösterilmiştir.

Tablo 3. Lider Cinsiyeti, Çalışan Cinsiyeti ve Liderlik Şekli ANOVA Sonuçları

	<i>df</i>	<i>F</i>	η	<i>p</i>
Lider Cinsiyeti	1	.08	.001	> .05
Liderlik Şekli	2	78.4	.43	< .001
Lider Cinsiyeti*Katılımcı Cinsiyeti	1	.02	.001	> .05

algıladığını ve bunun babacan ve etkileşimci liderlik tarafından takip edildiğini göstermiştir. Ancak boyutlara az sayıda soru ile ulaşıldığı için, sonuçlara temkinli yaklaşmak faydalı olacaktır. Hipotez 2 ve Hipotez 3 için yapılan analizlerde ise, tek boyutta olduğu gibi, lider ve katılımcı cinsiyeti için bir farklılık gösterilememiştir ($p > .05$).

Birinci araştırma sorusu için liderlik şekli ile lider cinsiyeti arasında etkin liderlik algısını tahmin etmede bir etkileşim olup olmadığı test edilmiştir. Sonuçlar, genel etkinlik derecelendirmeleri göz önüne alındığında, lider cinsiyeti ile liderlik şekli arasında böyle bir etkileşim olmadığını göstermiştir ($F(2, 212) = 1.1, p > .05, \eta_p^2 = .01$). Hipotezlerde uygulandığı gibi, araştırma soruları için de ölçek oluşturulurken düşünülen boyutlar üzerinden açıklayıcı analizler yapılmıştır. Bu sonuçlara göre, yalnızca iletişim örüntüleri için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F(2, 212) = 3.38, p < .05, \eta_p^2 = .03$). Katılımcılar, erkek etkileşimci liderlerin ($Ort. = 3.23, S = .93$) kadın etkileşimci liderlerden ($Ort. = 2.81, S = .97$) daha etkin iletişim örüntüsüne sahip olduğunu belirtmiştir. İkinci araştırma sorusunda lider cinsiyeti, çalışan cinsiyeti ve liderlik şekli arasındaki etkileşim ve bunun etkin liderlik algısındaki rolü araştırılmıştır. Sonuçlar bu etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını raporlamıştır ($F(2, 212) = .41, p > .05, \eta_p^2 = .004$). Etkin liderlik algısında çalışan eğitiminin rolü de üçüncü araştırma sorusu ile incelenmiştir. Eğitim seviyesi lisans altı (1) ve lisans ile lisans üstü (2) olarak ikiye bölünmüştür. Bunun nedeni bazı kategorilerin az sayıda katılımcı içermesi ve gerekli istatistiksel testlerin yapılamamasıdır. Sonuçlar liderlik şekli ile eğitim seviyesi arasındaki etkileşimin etkin liderlik algısını anlamlı bir şekilde tahmin ettiğini göstermiştir ($F(2, 214) = 3.24, p < .05, \eta_p^2 = .029$). Buna göre hem lisans altı hem de lisans ve lisansüstü eğitime sahip kişiler dönüşümcü liderliği en etkin liderlik şekli olarak algılamış ve bu önce babacan liderlik, sonrasında da etkileşimci liderlik tarafından takip edilmiştir. Bu iki grup, babacan ve dönüşümcü liderliğe karşı benzer etkin liderlik algı değerlendirmeleri yapmıştır ($p > .05$). Ancak etkileşimci liderlik konusun-

da anlamlı farklılık göstermişlerdir ($t(107) = 3.05, p < .01$). Lisans altı eğitim seviyesine sahip çalışanlar ($Ort. = 3.39, S = .78$) lisans üstü eğitime sahip çalışanlara ($Ort. = 2.77, S = .87$) kıyasla etkileşimci liderleri daha etkin olarak raporlamıştır.

Tartışma

Liderler, hem örgütsel çıktılara etkileri hem de çalışanlarını motive etmeleri açısından örgütsel merdivenin önemli bir basamağını oluşturmaktadır (Barrow, 1977; Salman, Riaz, Saifullah ve Rashid, 2011). Etkin liderlik algısı beraberinde sadece olumlu bireysel sonuçlar değil, örgütsel çıktılar da getirebilir. Bu sebeple etkin liderlik algısını ve bunun Türkiye örneğinde algılanışını araştırmak önemli bir alan oluşturmaktadır.

Mevcut çalışmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderler katılımcılar tarafından, cinsiyet, eğitim durumu ya da etkinlik boyutu farketmeksizin, en etkin liderlik şekli olarak algılanmış ve raporlanmıştır. Dönüşümcü liderliği babacan liderlik takip etmiş ve etkileşimci liderlik en az etkin algılanan liderlik şekli olmuştur. Bu sonuçlar ilk hipotezi doğrulamıştır. Dönüşümcü liderliğin, babacan ve etkileşimci liderlikten daha etkin bir liderlik şekli olarak algılanması farklı şekillerde yorumlanabilir. Önceki çalışmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel değişkenlerle, etkileşimci liderlikten daha olumlu bir ilişki gösterdiği vurgulanmıştır (Bass, 1990; Burton ve Peachey, 2009; Judge ve Piccola, 2004). Dönüşümcü liderlikteki karizma ve ilginin, bu liderlik şeklinin etkin olarak algılanmasına katkı sağladığı tartışılabilir. Ayrıca teknoloji ve küreselleşme ile kültürler arasındaki keskin çizgi de bulanıklaşmış, bu sebeple kültürün liderliğe etkisi azalmıştır (Ardichvili ve Kuchinke, 2002). Bu da Batı'da etkin olarak algılanan bir liderlik şeklinin, Doğu kültüründe de etkin olabileceğini göstermektedir. Tüm bu sebepler, dönüşümcü liderlerin, kişilerin hatalarını düzelten, kişilerden sorgusuz itaat bekleyen ve örgüte kişiden daha çok önem veren liderlerden daha etkin olarak algılanmasını olağan kılmaktadır. Buna göre etkin lider

tanımlarında, örgütlerdeki liderlik uygulamalarında ve lider – çalışan ilişkisini tanımlamada dönüştürücü liderlere önem verilmelidir.

Sonuçlar, etkin liderlik algısının çalışan ya da lider cinsiyeti ile herhangi bir ilişki içinde olmadığını göstermiş ve Hipotez 2 ile Hipotez 3 reddedilmiştir. Ayrıca lider cinsiyeti, çalışan cinsiyeti ve liderlik şekli, algılanan etkin liderliği tahmin etmede bir etkileşim göstermemiştir. Ancak etkin liderlik algısının alt boyutu olan sunulan olumlu iletişim örüntülerinin, erkek etkileşimci liderlerde, kadın etkileşimci liderlere oranla daha etkin olarak algılandığı vurgulanmıştır. Sonuçlara bakarak lider ve çalışan cinsiyeti üzerinden oluşturulan hipotezlerin desteklenmediği söylenebilir ve bu durum farklı savlarla açıklanabilir. Öncelikle Türk iş gücündeki kadın çalışan sayısı gün geçtikçe artmakta ve kadınlar liderlik pozisyonuna gelebilmektedir. Bu da liderlik pozisyonundaki kadınların çalışanlar ve hatta toplum tarafından algılanmasını olumlu yönde değiştirmiş olabilir. Kadınların tecrübe ettikleri olumsuzlukları tartışan Soysal (2010) da benzer noktalara değinmiştir. Küreselleşmeye ve ihtiyaçların değişmesine vurgu yapan yazar, buna bağlı olarak değişimlerin gerçekleştiğini ve gerçekleşmeye devam edeceğini savunmaktadır. Soysal (2010), bu değişimler sebebiyle artık kadınların uyguladıkları liderlik şekillerine ve onların girişimciliğine ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Bu sebeple liderlerin etkin olarak algılanmasına cinsiyetin daha az etki yaptığı ve artık kadın liderlerin de erkek meslektaşları gibi etkin algılanabileceği söylenebilir.

Türkiye düzlemindeki bu tartışmaya ek olarak, araştırmacılar cinsiyetin etkin liderlik algısına bağlı olup olmadığını uzun süredir sorgulamaktadır (Ragins, 1991; Shahmandi, Silong ve Ismail, 2012). Bu tartışmalara göre, lider cinsiyeti etkinlik algısına çok yüksek oranda etki etmemektedir ve bir meta-analiz (Paustian-Underdahl ve ark., 2014) genel olarak bakıldığında, kadın ve erkek liderler arasında algılanan etkin liderlik açısından farklılık olmadığını desteklemektedir. Ayrıca bu meta-analiz (Paustian-Underdahl ve ark., 2014), algılanan etkin liderlik ve cinsiyet ilişkisinin yeni çalışmalarda daha az desteklendiğini vurgulamaktadır. Bu tartışmalara göre (Paustian-Underdahl ve ark., 2014; Soysal, 2010), kadınların liderlik pozisyonunda yer almaları ve bunun olumsuz algılanması daha eski tarihli çalışmalar ile desteklenebilirken, yeni çalışmalar bu durumu destekleyebilecek veriyi sunmamaktadır. Kadınlar liderlik pozisyonunda gün geçtikçe daha çok yer almakta ve uygulamadaki bu değişim toplum algısında da olumlu bir değişimi beraberinde getirmektedir. Mevcut çalışmanın bulguları da tüm bu tartışmalara destek sağlıyor olabilir.

Son olarak çalışanların eğitim düzeyinin, etkin liderlik algısı için önemli olduğu söylenebilir. Buna göre,

mevcut çalışmada, lisans altı eğitim seviyesine sahip çalışanlar, etkileşimci liderleri lisans veya lisans üstü eğitime sahip çalışanlara oranla daha etkin olarak değerlendirmiştir. Bu sonuç, eğitimin liderlik algısını etkileyebileceğini göstermektedir. Daha önce gerçekleştirilen bir çalışma (Çelik ve Sünbül, 2008), kişilerin lise ya da üniversite eğitimine sahip olması ile liderlerin destekleyici veya işi kolaylaştıran olarak algılanması arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Eğitimin liderlik algısındaki rolü Sezici'nin (2016) çalışması ile de desteklenmiştir. Buna göre eğitim seviyesi lisans altı olan çalışanlar yüksek yıkıcı liderlik raporlarken; eğitim seviyesi lisans ve üstü olan çalışanlar düşük yıkıcı liderlik raporlamıştır. Bu sonuç, çalışanların eğitim seviyesinin algısal farklılık getirdiğini ya da çalışanların eğitim seviyelerine göre farklı davranışlara maruz kaldıklarını gösteriyor olabilir. Mevcut çalışma da, bu tartışmalarda olduğu gibi (Çelik ve Sünbül, 2008; Sezici, 2016), etkin liderlik algısı ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkiyi desteklemektedir.

Sonuç, Araştırmanın Önemi ve Öneriler

Sonuçlar dönüştürücü liderliğin Türk çalışanlar tarafından daha etkin olarak algılandığını göstermektedir. Eğitimin etkin liderlik algısına etkisi ve etkin liderlik algısındaki farklılıkların sadece belli boyutlarda ortaya çıkabileceği de bu sonuçlar ile desteklenmektedir. Tüm bunların yanı sıra, araştırmanın bazı kısıtlılıklarının da tartışılması gerekmektedir. İlk olarak mevcut çalışmada yöntemsel bazı sorunlar bulunmaktadır. Örneğin, cinsiyet kişiler arası bir değişken olarak değerlendirilmiştir; ancak bu durum katılımcıların lider cinsiyetine odaklanamamasına neden olmuş olabilir. Cinsiyete kişiler içinde bir değişken gibi davranmak, katılımcıların cinsiyet konusunda cevaplarını değiştirmelerine ve cinsiyete bağlı konularda olumlu izlenim yaratmaya çalışmalarına neden olabilir. Bu durum, mevcut çalışmada cinsiyetin kişiler arası bir değişken olarak değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Ayrıca, senaryo kullanımı ile ilgili bir sorun ortaya çıkmış olabilir. Araştırmacılar (Ramirez, Mukherjee, Vezzoli ve Kramer, 2015), senaryoların katılımcılar tarafından dikkatlice okunması ve değerlendirilmesi gereken öğeler olduğunu vurgulamıştır. Bu sebeple bazı araştırmacılar (Aguinis ve Bradley, 2014; Sauer, 2011) senaryoya bağlı çalışmalarında, resim ve video gibi görsel araçları kullanmayı tercih etmişlerdir. Mevcut çalışmadaki salt yazılı bilgi, katılımcı dikkatini yeterince çekmemiş olabilir. Bu sebeple ilerideki çalışmalarda görsel öğeler kullanılıp, senaryolar daha gerçekçi hale getirilebilir.

İlerideki çalışmalarda çalışana bağlı diğer değişkenler de ayrıntılı bir şekilde incelenebilir. Örneğin, mavi ve beyaz yakalı çalışanlar liderlerini, özellikle ayrı eğitim seviyelerinden dolayı, farklı algılayabilirler. Ayrıca,

alanyazında yer alan diğer liderlik şekilleri ve dönüşümcü, etkileşimci ve babacan liderliğin alt boyutları etkin liderlik algısı açısından cinsiyete ve eğitime bağlı olarak test edilebilir. Başka bir önemli nokta olarak, mevcut çalışmada örneklem, orta yaşta, çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu ve üniversite mezunu çalışanlardır. Bu durum, araştırma sonuçlarının tüm yaş ve eğitim grupları ve farklı cinsiyetler arasındaki genellenabilirliğini azaltmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda bu kısıt dikkate alınıp, yaş, cinsiyet ve eğitim grupları arasındaki farklar test edilebilir. Buna ek olarak mevcut çalışmada katılımcı sayısı da sonuçların genellenabilirliğine etki edebilir. Çalışmada farklı senaryoların, farklı cinsiyetler için değerlendirilmesi her gruba düşen kişi sayısını azaltmış ve bu da sonuçlara yansımış olabilir. İleride yürütülecek olan çalışmalarda bu kısıtlar dikkate alınmalıdır.

Bunlara ek olarak, senaryo bazlı çalışmalarla daha farklı ve fazla değişken manipüle edilebilir. Paustian-Underdahl ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz, organizasyonun erkek veya kadın dominant olmasının, etkinlik algısını etkilediğini göstermiştir. Mevcut çalışmada senaryolar tek bir alan ve bölüme, gıda firması satış bölümüne, bağlı olarak oluşturulmuştur. Ancak, otomotiv gibi daha erkek dominant ya da insan kaynakları gibi daha kadın dominant sektörlerin de olası etkisi gelecekteki çalışmalarda test edilebilir. Böylece etkin liderlik algısı daha geniş bir çerçevede ele alınabilir. Ayrıca kişilerin halihazırda sahip oldukları belli özellikler de çalışmanın sonuçlarını etkilemiş olabilir. Örneğin, liderinden memnun olmayan bir çalışanın sunulan lider özelliklerini de olumsuz algılaması muhtemel görünmektedir. Bunu engellemek amacıyla anketin senaryodaki liderler temel alınarak cevaplanması istenmiştir. Bu değişkenlerin etkisini istatistiksel olarak da kontrol edebilmek için ilerideki çalışmalarda çalışanların liderlerinden memnuniyetleri ölçülüp, bu veri kontrol değişkeni olarak kullanılabilir. Benzer şekilde çalışanların eğitim aldıkları yerler, yurt içi ya da yurt dışı gibi, ve nesiller arası farklılıklar da kişilerin etkin liderlik algısını etkileyebilir. Bu farklılıklar da ilerideki çalışmalarda test edilebilir.

Bu çalışma alanyazına bazı faydalar getirmektedir. Öncelikle eğitimin etkin liderlik algısı ile ilişkisi bulunmaktadır. Eğitim seviyesi görece düşük çalışanlar, ödül - ceza sistemine bağlı bir liderlik şeklini, eğitim seviyesi yüksek çalışma arkadaşlarına kıyasla daha olumlu algılıyor görünmektedir. Bu sebeple araştırmacılar ve insan kaynakları uzmanları, araştırmalarında ve uygulamalarında, çalışanların eğitim düzeyine önem vermeli-dir. Ayrıca, bu çalışma göstermektedir ki, Türkiye gibi toplulukçuluğa yakın addedilebilecek bir ülkede bile, dönüşümcü liderlik etkin bir liderlik şekli olarak algılanmaktadır. Bu da liderlerin uyguladıkları geleneksel yön-

temleri sorgulamaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Son olarak, en etkin liderlik algısı tartışılırken, iletişim örüntüleri konusuna önem verilmesi gerekebilir; çünkü farklı boyutlar liderlerin farklı algılanışını beraberinde getirebilir. Bu sebeple etkin liderlik algısına genel bir boyut olarak bakmanın ötesinde, lider tutum ve davranışlarının belli alt boyutlarına da odaklanılabilir.

Özetle, bu çalışma göstermektedir ki, dönüşümcü liderlik Türkiye’de en etkin liderlik şekli olarak algılanmaktadır ve eğitim seviyesine göre etkin liderlik algısında bazı değişiklikler olabilmektedir. Belli lider davranışları, demografik özelliklere bağlı olarak çalışanlar tarafından farklı algılanmaktadır. Bu sebeple araştırmacılar çalışmalarında bu noktalara dikkat etmelidir.

Kaynaklar

- Aguinis, H. ve Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371.
- Akbulut, M., Nevra Seggie, F. ve Börkan, B. (2015). Faculty member perceptions of department head leadership effectiveness at a state university in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 18(4), 440–463.
- Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T., Didus, K., Luongo, T. ve Paz, B. (2013). Upward mobility for women managers: Styles and perceptions: part two. *Industrial and Commercial Training*, 45(2), 110–118.
- Ardichvili, A. ve Kuchinke, K. P. (2002). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: A comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. *Human Resource Development International*, 5(1), 99–117.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252–260.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual refinement and operationalization. K. S. Yang, K. K. Hwang ve U. Kim (Ed.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* içinde (445–466). London: Cambridge University Press.
- Aycan, Z. ve Fikret-Pasa, 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.
- Ayman, R. ve Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65(3), 157–170.
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231–251.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *The American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Bongiorno, R., Bain, P. G. ve David, B. (2014). If you're going to be a leader, at least act like it! Prejudice towards women who are tentative in leader roles. *British Journal of Social Psychology*, 53, 217–234.
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F. ve Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202–232.
- Burton, L. J. ve Peachey, J. W. (2009). Transactional or transformational? Leadership preferences of Division III athletic administrators. *Journal of Intercollegiate Sport*, 2(2), 245–259.
- Chan, S. C. H. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human relations*, 67(6), 667–693.
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E. ve Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 108–128.
- Chan, S. C. H. ve Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674–690.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 86(1), 22–49.
- Craig, C. S. ve Douglas, S. P. (2006). Beyond national culture: Implications of cultural dynamics for consumer research. *International Marketing Review*, 23(3), 322–342.
- Çelik, C. ve Sünbül, A. G. Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49–66.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A. ve House, R. (2012). GLOBE: A twenty-year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504–518.
- 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(4), 569–591.
- Eagly, A. H. ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968.
- Ertureten, A., Cemalçılar, Z. ve Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205–216.

- Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. J. T. Li., A. S. Tsui ve E. Weldon (Ed.), *Management and organizations in the Chinese context* içinde (84–127). London: Macmillan.
- Fikret-Pasa, S. (2000). Leadership influence in a high-power distance and collectivist culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 414–426.
- Flauto, F. J. (1994). *The Relationships among Transactional Leadership, Transformational Leadership, Quality of Leader-Member Exchange, and Communicative Competence: An Integrated Model*. Available from ProQuest Dissertations & Theses database. (UMI No. 9518062).
- Ford, D. L. ve Kiran, M. I. (2008). Perceived leader effectiveness across organizational roles: Exploratory evidence from Central Eurasia. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 1(2), 131–156.
- Garcia-Retamero, R. ve Lopez-Zafra, E. (2009). Causal attributions about feminine and leadership roles: A cross-cultural comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(3), 492–509.
- Hains, S. C., Hogg, M. A. ve Duck, J. M. (1997). Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1087–1100.
- Hamstra, M., Van Yperen, N., Wisse, B. ve Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business & Psychology*, 29(3), 413–425.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Howell, J. M. ve Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680–694.
- Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership: The missing link in cross-cultural leadership studies? *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 3–7.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S. ve House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–90.
- Jogulu, U. D. ve Wood, G. J. (2008). Perceptions of effective leaders: Cross cultural influences? *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8(1), 113–120.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S. ve Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106, 39–60.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. ve Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–781.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Koch, A. J., D'Mello, S. D. ve Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *The Journal of Applied Psychology*, 100(1), 128–161.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. ve Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642.
- Ladhari, R., Souiden, N. ve Choi, Y. H. (2015). Culture change and globalization: The unresolved debate between cross-national and cross-cultural classifications. *Australasian Marketing Journal*, 23(3), 235–245.
- Larsson, J. ve Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management*, 21(3), 317–334.
- Leong, L. Y. C. ve Fischer, R. (2011). Is transformational leadership universal? A meta-analytical investigation of multifactor leadership questionnaire means across cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 164–174.
- Lowe, K. B., Kroeck K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117–130.
- McColl-Kennedy, J. R. ve Anderson, R. D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115–125.
- Mesterova, J., Prochazka, J., Vaculik, M. ve Smutny, P. (2015). Relationship between self-efficacy, trans-

- formational leadership and leader effectiveness. *Journal of Advanced Management Science*, 3(2), 109–122.
- Odetunde, O. J. (2013). Influence of transformational and transactional leaderships, and leaders' sex on organisational conflict management behaviour. *Gender & Behaviour*, 11(1), 5323–5335.
- Paris, L. D., Howell, J. P., Dorfman, P. W. ve Hanges, P. J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1396–1405.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S. ve Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593.
- Prime, J., Jonsen, K., Carter, N. ve Maznevski, M. L. (2008). Managers' perceptions of women and men leaders: A cross cultural comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 171–210.
- Ragins, B. R. (1991). Gender effects in subordinate evaluations of leaders: Real or artifact?. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 259–268.
- Ramirez, R., Mukherjee, M., Vezzoli, S. ve Kramer, A. M. (2015). Scenarios as a scholarly methodology to produce "interesting research". *Futures*, 71, 70–87.
- Rosette, A. S. ve Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *The Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221–235.
- Rowold, J., Borgmann, L. ve Bormann, K. (2014). Which leadership constructs are important for predicting job satisfaction, affective commitment, and perceived job performance in profit versus non-profit organizations? *Nonprofit Management and Leadership*, 25(2), 147–164.
- Salman, Z., Riaz, A., Saifullah, M. ve Rashid, M. (2011). Leadership styles and employee performance: A case study of Shakarganj Mills Limited Jhang Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 257–267.
- Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 574–587.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 106–121.
- Shahmandi, E. ve Silong, A. D. (2012). Level of competencies, gender and leadership effectiveness in a research university. *Management Research and Practice*, 4(1), 63–73.
- Soysal, A. (2010). Türkiye'de kadın girişimciler: Engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 83–114.
- Uğurlu, O. ve Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 14–27.
- Wolfram, H. J. ve Gratton, L. (2014). Gender role self-concept, categorical gender, and transactional-transformational leadership: Implications for perceived workgroup performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 338–353.
- Wu, M., Huang, X. ve Chan, S. C. H. (2012). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 631–648.
- Wu, M., Huang, X., Li, C. ve Liu, W. (2011). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97–121.
- Zareen, M., Razzaq, K. ve Mujtaba, B. (2014). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15, 531–549.

Ek 1.

Aşağıda sunulan ifadelere ne derecede katıldığınızı (görüşünüzü ifade eden rakamı daire içine alarak) belirtiniz.

1	2	3	4	5
Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

1. Bu liderle çalışmak, performansımı tam olarak göstermemi engeller.
2. Bu liderle çalışmak, yeteneklerimi daha etkin bir şekilde kullanmama katkıda bulunur.
3. Bu liderle iletişim kurmakta zorlanmam.
4. Bu liderin sahip olduğu liderlik özellikleri, iş yerimde tercih ettiğim liderlik özelliklerine yakındır.
5. Bu liderin sahip olduğu liderlik özellikleri, performansıma olumlu katkıda bulunur.
6. Bu liderin sağlayacağı geri bildirimlerin beni olumlu bir şekilde etkileyeceğini düşünürüm.
7. Böyle bir liderle çalışmak isterim.
8. Bu liderin sağlayacağı geri bildirimlerin onun liderlik özelliklerinden etkilendiğini düşünürüm.
9. Böyle bir liderle iş yerimde meydana gelen sorunları paylaşmaktan çekinirim.
10. Bu liderin sahip olduğu özellikler, ideal liderlik özelliklerine yakındır.

Ek 2.**Dönüşümcü Liderlik**

Mehmet Bey (Elif Hanım) Türkiye'nin başarılı üniversitelerinden birinde eğitimini tamamladıktan sonra, bir gıda firmasının satış bölümünde çalışmaya başlamıştır. Bu bölümdeki yeterliliği ve başarıları göz önüne alınarak, dört sene sonra yönetici pozisyonuna terfi ettirilmiştir. Mehmet Bey (Elif Hanım) yönetici olarak da, üç senedir aynı firmada görev almaktadır. Mehmet Bey (Elif Hanım)'in liderlik pozisyonundaki genel özellik ve davranışları şöyle tanımlanabilir.

Mehmet Bey (Elif Hanım) işlerin sadece normal akışında yürümesini amaçlamaz aynı zamanda geleceğe yönelik tahminler geliştirir ve bu konulardaki hevesini çalışanları ile paylaşır. Çalıştığı firmayı ve çalışanlarını bir adım ileriye taşıma amacı güder. Çalışanları ile beraber amaçlar belirleyerek, onları motive eder. Çalışanlarının ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir.

Çalışanların kendilerini geliştirmeleri onun öncelikleri arasındadır ve bunun için olanaklar yaratır. Yeni yaklaşımlar denemekten kaçınmaz. Sonunda işler istendiği gitmese de bu durumdaki öğrendiklerini bir fırsat kabul eder. Çalışanlarına da başarısızlıklarından ders almalarını öğütler. Çalışanlarına saygı gösterir ve onlarla işbirliği içindedir. Karşılıklı bir güven ortamı yaratmanın önemine inanır ve yapılan işlerde çalışanların projelere katkıda bulunmalarını ve kendi kararlarını verebilmelerini sağlar.

Etkileşimci Liderlik

Ali Bey (Pınar Hanım) Türkiye'nin başarılı üniversitelerinden birinde eğitimini tamamladıktan sonra, bir gıda firmasının satış bölümünde çalışmaya başlamıştır. Bu bölümdeki yeterliliği ve başarıları göz önüne alınarak, dört sene sonra yönetici pozisyonuna terfi ettirilmiştir. Ali Bey (Pınar Hanım) yönetici olarak da, üç senedir aynı firmada görev almaktadır. Ali Bey (Pınar Hanım)'in liderlik pozisyonundaki genel özellik ve davranışları şöyle tanımlanabilir.

Ali Bey (Pınar Hanım) işlerin normal akışında yürümesi için elinden geleni yapar. Geleceğe yönelik çalışmaktansa, başarılı olunan mevcut şartlara ve duruma odaklanmayı tercih eder. Hali hazırda üzerinde anlaşmaya varılmış değerler onun için önemlidir. Kendi liderlik felsefesini ve bu felsefeyi ortaya çıkaran değerleri çok açık bir şekilde diğerleri ile paylaşır.

Çalışanlarını motive etmek için disiplin gücünü ve ödüllendirmeyi kullanır. Ödüllendirmenin yanı sıra ceza da Ali Bey (Pınar Hanım)'in işyerinde kullandığı araçlardandır. Ali Bey (Pınar Hanım) kendi emirlerine harfiyen uyulmasını ister. Projeler esnasında planlı bir şekilde ilerlenmesini sağlar ve her önemli aşamada ekibi ödüllendirir. Çalışanları başarılı olduğunda onları takdir eder ve destekler. Bu başarıların diğer ekipler tarafından duyulmasını amaçlar.

Babacan Liderlik

Ahmet Bey (Zeynep Hanım) Türkiye'nin başarılı üniversitelerinden birinde eğitimini tamamladıktan sonra, bir gıda firmasının satış bölümünde çalışmaya başlamıştır. Bu bölümdeki yeterliliği ve başarıları göz önüne alınarak, dört sene sonra yöneticilik pozisyonuna terfi ettirilmiştir. Ahmet Bey (Zeynep Hanım) yönetici olarak da, üç senedir aynı firmada görev almaktadır. Ahmet Bey (Zeynep Hanım)'in liderlik pozisyonundaki genel özellik ve davranışları şöyle tanımlanabilir.

Ahmet Bey (Zeynep Hanım) iş yerinde aile ortamı yaratmaya çalışan ve çalışanlarının iş ve iş dışı hayatına önem verip, müdahil olan bir liderdir. Kişilerin ailevi sorunları ile ilgilenmekte ve özel günlerinde onlarla birlikte olmaya çalışmaktadır. Bunun yanı sıra onlara öğüt vermekte ve onlarla kişisel iletişimini etkin olarak sürdürmektedir.

Bu özelliklerin yanında, Ahmet Bey (Zeynep Hanım) çalışanlarından tam bir güven ve sadakat ortamı beklemektedir. Çalışanların itaatkâr olması ve liderin fikirlerini takip etmesi onun için önemlidir. Ahmet Bey (Zeynep Hanım) gerekli gördüğünde bireysel kararlar almaktan çekinmez.

Ahmet Bey (Zeynep Hanım)'in çalışanları ile tath-sert bir ilişkisi olduğu söylenebilir.

Summary

Perceived Leadership Effectiveness: Understanding the Role of Subordinate and Leader Related Characteristics

Ezgi Demircioğlu Nayır

Middle East Technical University

Aysu Gökçalp

Middle East Technical University

Reyhan Bilgiç

Middle East Technical University

Leadership can be defined as achieving organizational goals by influencing others (Salman et al., 2011). Different leadership styles (e.g., transformational, transactional leadership) have been presented to understand leadership effectiveness (Judge & Piccolo, 2004). Culture and gender has been presented as important dynamics in the formation of these leaders' behaviors (Dorfman et al., 2012; Eagly et al., 2003) and the cross-cultural generalizability of effectiveness has been discussed (Leong & Fischer, 2011). However, studies in eastern cultures are limited. Also, further investigation is needed on the role of leader gender, employee gender and education on perceived leadership effectiveness. Thus, the present study aims to understand this relationship in a Turkish sample.

Transformational leadership is associated with leaders who help their subordinates achieve their goals and develop their awareness of the group's mission (Bass, 1990). These leaders aim to increase organizational success by motivating subordinates and looking beyond their self-interests (Bass, 1997; Larsson & Vinberg, 2010; McCleskey, 2014). Bass (1985) presented four dimensions of transformational leadership. Idealized influence, or charisma, defines the trust and respect between leaders and subordinates; inspirational motivation includes encouraging subordinates to have a vision; intellectual stimulation includes care about follower intentions and encouragement of creativity; and individualized consideration includes caring about subordinates' needs and concerns (Bass, 1990). Transformational leaders are known as promoting trust and motivation among subordinates (Bass, 1985, 1997).

Transactional leaders, on the other hand, specify goals for their subordinates rather than helping them to achieve these (Bass, 1990, 1997). Three dimensions were presented for this leadership style (Bass, 1985). Contingent reward defines usage of reward and pun-

ishment to increase subordinates' performance; active management by exception includes observation and correction for errors; and lastly, passive management by exception defines exclusion of any active involvement in the management process (Bass, 1990). Especially, contingent reward and active management by exception was shown to be related to positive components like motivation (Zareen et al., 2014). Although both transformational and transactional leadership are positively associated with outcomes, some differences are expected for the effectiveness. Previously, Judge and Piccolo (2004) showed that transformational leadership has the highest predictive validity of effectiveness, followed by contingent reward. Thus, transformational leaders should be perceived as more effective than transactional leaders.

Besides these two, a non-western style, paternalistic leadership, is important to discuss here. Paternalistic leadership is the application of parent-child relations to the workplace (Aycan, 2006). These leaders protect their subordinates from critics and expect unquestioned loyalty, in return. It has three sub-dimensions (Chan et al., 2013; Erben & Güneşer, 2008; Wu et al., 2011). Benevolent leaders care about subordinates' well-being; authoritarian leaders want to control subordinates and expect unquestioned loyalty; and lastly, moral leaders give importance to respect and ethics (Aycan, 2006; Pellegrini & Scandura, 2008). Chan and his colleagues (2013) showed that benevolent leadership was positively related to performance; while authoritarian leadership was negatively related to it. Similar relationships were also reported for organizational citizenship behavior (OCB; Chan, 2014).

At this point, cultural differences are also important. Aycan (2006) mentioned the positive view of paternalistic leaders in eastern, but not in western cultures. Therefore, Turkey is a good place to test the perception of this leadership style. Previously, Aycan and Fikret-

Paşa (2003) showed that Turkish people prefer transformational leaders followed by paternalistic and transactional leaders. Thus, the usage of paternalistic, transformational and transactional leadership styles seems legit in the current study.

Among these three, transactional leaders are expected to be perceived less effectively than transformational leaders because of the dominance and control elements on it (Bass, 1985). Burton and Peachey (2009) supported this by showing that positive outcomes are more likely to be associated with transformational than transactional leaders. In addition, paternalistic leaders are expected to have lower effectiveness ratings than transformational leaders, since the perception of paternalistic leadership can be affected from within cultural differences. Yet, transformational leaders are evaluated as effective in many cultures (Dorfman et al., 2012). Therefore:

Hypothesis 1. Transformational leadership would be perceived as a more effective style than paternalistic leadership and transactional leadership.

Perceived effectiveness is also expected to change based on leaders' gender. Previously, researchers discussed negative experiences of women in leadership positions (Eagly & Karau, 2002; Garcia-Retamero & Lopez-Zafra, 2009; Rosette & Tost, 2010) and this was explained with the perceived incongruence between leader and gender roles (Eagly & Karau, 2002). Leadership is associated with agentic values including dominance and control which are mostly attributed to males and this brings a disadvantage for females who are generally associated with communal values like concern and sympathy. This idea was tested and supported by researchers including Garcia-Retamero and Lopez-Zafra (2009). The results showed that Spanish participants gave higher possibility of promotion and increase in salary for men than women. From a cultural perspective (Hofstede, 2003), Spanish culture is similar to Turkish culture in terms of masculinity/femininity, uncertainty avoidance and power distance. Thus, similar results are expected in the present study.

Hypothesis 2. Male leaders would have higher perceived effectiveness ratings than female leaders.

These ratings are also expected to show difference based on the leadership style. Some leadership styles are close to male roles; while some others are close to female roles (Appelbaum et al., 2013; Wolfram & Gratton, 2014). For instance, characteristics of paternalistic leaders can be associated with men; while characteristics of transformational leaders are generally associated with women (Appelbaum et al., 2013; Wolfram & Gratton, 2014). However, the interaction between leadership styles and leader gender in terms of perceived effectiveness has not

been widely investigated. Thus, the present study aimed to examine this idea with a research question.

Research Question 1. Is there an interaction between leadership style and leader gender in terms of perceived effectiveness?

Some employee related dynamics, specifically gender and education, are also important to investigate. Aycan (2001) discussed that although there is an increase in women in Turkish workforce, perceptions about gender roles still affects people's attitudes. This perception can also show difference based on the employees' gender. Garcia-Retamero and Lopez-Zafra (2009) supported this idea and showed that male participants perceived male leaders as more qualified for leadership positions than female leaders; however, no difference was reported for female participants. Similar relationships are expected in Turkey where women are still associated with family-related roles.

Hypothesis 3. There would be an interaction between leader gender and employee gender on leadership perception, such that; male participants will perceive male leaders as more effective than female participants.

The effectiveness perception of employees would also be investigated as a function of the interaction between gender and leadership style. Paris and her colleagues (2009) showed that females rate charisma as more important for effectiveness than males. However, because there are limited number of studies on this interactive effect, especially in Turkey, the results would be exploratory.

Research Question 2. Is there an interaction between leader gender and employee gender as a function of leadership style on perceived leader effectiveness?

Employees' education level can also be important in the effectiveness perception. Aycan and Fikret-Pasa (2000) previously discussed how young population has become more westernized in terms of their leadership preferences. Young and educated people expect to have a voice and to be respected in their work environments. Thus, they prefer leaders with these characteristics. Globalization and increased communication also makes the information flow easier (Craig & Douglas, 2006; Ladhari et al., 2015). The interaction between societies may bring westernization to eastern cultures. Thus, people who are not exposed to western values via different mechanisms (e.g., education) is expected to prefer different leadership styles than people who are possibly exposed to these values via education. Because education has not been widely investigated, a research question is presented.

Research Question 3. Is there an interaction between education level of employees and leadership styles in terms of perceived effectiveness?

Method

Participants and Procedure

Data were gathered from 112 employed participants in Turkey (66.1% men, 32.1% women, $M_{age} = 36.4$, $SD_{age} = 9.4$). Of the participants, 64.3% had bachelor's degree. They had been employed for an average of 152 months ($SD = 112.08$). 42% ($N = 47$) of the respondents had worked for women supervisors with approximately 20.06 months ($SD = 51.72$).

Three different scenarios were created on three leadership styles and these scenarios reflect the main features of each leadership style. Prior to the main study, subject matter experts (i.e., I/O graduate students) evaluated scenarios and some minor changes were made. Also, a pilot study was conducted, and ten participants were asked to read each scenario and rate the leader, using the 10-item scale which was developed for this study. In addition, they were asked their idea about the most important feature of the scenarios. The options involved education, experience, gender and leadership features as important components and all participants reported leadership style as the most important feature. Leadership features were expected to be reported as the most important feature, because gender was manipulated as a between individual variable. This provided face validity to the related scenarios.

During the main study, participants were provided scenarios and after reading each scenario, they rated presented leaders based on their effectiveness. The sample was randomly assigned to one of the two conditions: one evaluated transformational, transactional and paternalistic "male" leaders, and the other evaluated transformational, transactional and paternalistic "female" leaders. Thus, each participant saw all leadership styles; however, the gender of the leader was a between participant variable. The gender was implied by possible middle-aged manager names in Turkey. Order of the scenarios was counter-balanced. At the end, a demographic form was presented to gather further information about age, education, gender, months spent at work, gender of the leader and month spent with women leaders. Ethics approval was obtained from the university's institutional review board.

Measures

Leadership Effectiveness Scale. The scale was developed for the present study and consists of 10 items reflecting four leadership functions. Three items were used for performance (e.g., leadership features of this leader would contribute positively to my performance), two items for communication patterns (e.g., I would not have difficulties in communicating with this leader), two

items for feedback (e.g., I think feedback provided by this leader would affect me positively) and three items for preference (e.g., leadership features of this leader would be similar to the ideal leadership features). Responses were assessed on a 5-point scale ranging from "strongly disagree" to "strongly agree". The alpha reliability for effectiveness scale was .91 and item total correlations range between .48 and .83. This shows that the scale has internal validity. The scree plot and eigenvalues showed that the scale has a single factor and it explains 57.36% of the total variance.

Results

A 3 (leadership style; transformational – transactional - paternalistic) x 2 (employee gender; male - female) x 2 (leader gender; male - female) mixed design analysis of variance was conducted to test the effect of employee gender and leader gender on the perceived effectiveness of different leadership styles. Mauchly's sphericity test indicated that the assumption of sphericity was not violated ($\chi^2(2) = 3.31$, $p = .19$), so further analyses were conducted. The results showed that the main effect of leadership type was statistically significant ($F(2, 212) = 78.40$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .43$). Post hoc tests using Sidak correction was conducted to test the first hypothesis. Post hoc analysis revealed that differences are significant for all three leadership styles ($p < .01$). There was a significant difference between transformational leadership ($M = 4.18$, $SD = .55$) and transactional leadership ($M = 2.89$, $SD = .88$) and paternalistic leadership ($M = 3.26$, $SD = .81$). Also, transactional leadership was statistically different than paternalistic leadership. These results support Hypothesis 1.

The results testing Hypothesis 2, showed that the main effect of leader gender was not statistically significant ($F(1, 106) = .08$, $p > .05$, $\eta_p^2 = .001$). Thus, in overall, having male or female leader did not affect the effectiveness ratings, showing Hypothesis 2 was not supported. For the last hypothesis, the results showed that there was not an interaction between participant gender and leader gender in terms of effectiveness perception ($F(1, 106) = .02$, $p > .05$, $\eta_p^2 < .001$). Thus, effectiveness ratings of leaders were not affected by participant and leader gender interaction. Thus, Hypothesis 3 was not supported. Both hypotheses were also tested for all sub-dimensions and all the results were not significant.

Some explanatory analysis was also conducted based on the dimensions that scale was formed. Firstly, the results showed that items showed reliability to the corresponding scale (.75 for performance; .89 for preferred leadership; .60 for communication patterns and .65 for feedback). Later, explanatory analysis showed

that, transformational leadership was the most effective leadership in each dimension, as it was in the single factor analysis. Also, leader and employee education did not have any interaction in the prediction of effectiveness, as it was in the single factor analysis.

The first research question asked if there was an interaction between leadership style and leader gender in terms of perceived effectiveness. The results showed that the interaction between leader gender and leadership style was not statistically significant in overall effectiveness ratings ($F(2, 212) = 1.1, p > .05, \eta_p^2 = .01$). However, when sub-dimensions were evaluated, a significant interaction was reported for communication patterns ($F(2, 212) = 3.38, p < .05, \eta_p^2 = .03$). Male transactional leaders ($M = 3.23, SD = .93$) were evaluated as having better communication patterns than female transactional leaders ($M = 2.81, SD = .97$). The second research question asked if there was an interaction among leader gender, employee gender and leadership style. The results showed that this interaction was not statistically significant ($F(2, 212) = .41, p > .05, \eta_p^2 = .004$). Perceived effectiveness was evaluated as a function of employees' education level, as for the third research question. Education level was recoded into two categories: less than a bachelor's degree (1) and bachelor's degree or higher (2). This was done to increase the number of participants in each category. The interaction between leadership style and education level was statistically significant ($F(2, 214) = 3.24, p < .05, \eta_p^2 = .029$). Post hoc tests using Sidak correction was conducted for further evaluation. People in both education levels rated transformational leaders as more effective than paternalistic followed by transactional. The results showed that these two groups did not differ in their effectiveness ratings of transformational and paternalistic leaders ($p > .05$). However, they differ in their effectiveness ratings of transactional leaders ($t(107) = 3.05, p < .01$). Thus, people with lower education rated transactional leaders as more effective ($M = 3.39, SD = .78$) than those with higher education ($M = 2.77, SD = .87$).

Discussion

Transformational leadership was rated as the most effective style followed by paternalistic and transactional leadership, supporting Hypothesis 1. This is expected because transformational leadership was associated with effectiveness more than other leadership styles (Judge & Piccola, 2004). As opposed to Hypothesis 2 and 3, perceived effectiveness did not show any interaction with employee and leader gender. Different explanations can be presented for this. Firstly, increased number of women in Turkish workforce may have changed the perception

of working women. Also, researchers have questioned the existence of role congruity (Paustian-Underdahl et al., 2014; Shahmandi et al., 2012). Therefore, the present study may support these arguments. Participants' education was also shown to be important in the prediction of perceived leadership effectiveness. People with less than a college degree tended to rate transactional leaders as more effective than people with a college degree or higher. This supports the findings that education was important for the perception of employees about their leaders (Çelik & Sünbül, 2008; Sezici, 2016).

Beyond these discussions, the present study has some limitations. Firstly, there are some methodological issues. People may not really attend leaders' gender, because this was treated as a between subject variable. In the future, researchers can treat gender as a within subject variable or can use video or image vignettes to have a more realistic manipulation. Secondly, there can be some other variables that affect the presented relationship. Future studies can examine these variables including employee type (i.e., white vs. blue collar) and different leadership styles (e.g., authoritarian leadership). Some features like supervisor satisfaction or generational differences can be important to focus on. Therefore, future studies can use satisfaction as a control variable or generational differences can be investigated in terms of their role in leadership effectiveness perception.

This study adds to the literature in many ways. First, there may be some differences in the perception of leader effectiveness based on education level. Thus, both practitioners and researchers should be cautious about the education level of employees while engaging in organizational research. Second, Turkish employees seem to perceive charismatic leaders as effective and transformational leaders seem to be effective across different cultures. Finally, communication pattern is an important dimension by itself. Thus, specific leadership dynamics should be discussed and evaluated by researchers for a better understanding.