

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ (SOSYAL PSİKOLOJİ)
ANABİLİM DALI

**LİDERLİK DAVRANIŞININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE
LİDERİN CİNSİYETİ, LİDERLİK STİLİ VE CİNSİYETE İLİŞKİN
TUTUMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Doktora Tezi

OZANSER UĞURLU

ANKARA-2009

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ (SOSYAL PSİKOLOJİ)
ANABİLİM DALI

**LİDERLİK DAVRANIŞININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE
LİDERİN CİNSİYETİ, LİDERLİK STİLİ VE CİNSİYETE İLİŞKİN
TUTUMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Doktora Tezi

OZANSER UĞURLU

Tez Danışmanı

Prof. Dr. SELİM HOVARDAOĞLU

ANKARA-2009

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ (SOSYAL PSİKOLOJİ)
ANABİLİM DALI

**LİDERLİK DAVRANIŞININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE
LİDERİN CİNSİYETİ, LİDERLİK STİLİ VE CİNSİYETE İLİŞKİN
TUTUMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. SELİM HOVARDAOĞLU

Tez Jürisi Üyeleri

Adı Soyadı

İmzası

Tez Sınavı Tarihi: -----

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (...../...../.....)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

.....

İmzası

.....

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM I

GİRİŞ

I. 1. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesi	3
I. 2. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesini Etkileyen Değişkenler	9
I. 2. 1. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Cinsiyetin Etkisi	10
I. 2. 2. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderlik Stilinin Etkisi	17
I. 2. 3. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Değerlendiren Kişinin Cinsiyete İlişkin Tutumlarının Etkisi	24
I. 3. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesi Üzerine Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	34
I. 4. Araştırmanın Amacı	38

BÖLÜM II

YÖNTEM

II. 1. Katılımcılar	40
II.2. Veri Toplama Araçları	41
II.2.1. Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği (ÇDCÖ)	42
II.2.2. Liderlik Stili Hikayeleri	43
II.2.3. Liderlik Davranışını Değerlendirme Ölçeği	45
II.2.4. Demografik Bilgi Formu	47
II.3. İşlem	48

BÖLÜM III	
BULGULAR	49
BÖLÜM IV	
TARTIŞMA	58
SONUÇ VE ÖNERİLER	69
ÖZET	72
ABSTRACT	74
KAYNAKLAR	76
EKLER	95

ÇİZELGELER

Çizelge 1. Kadın Erkek Katılımcıların Demografik Bilgileri	41
Çizelge 2. Liderlik Davranışını Değerlendirme Ölçeği'nin Faktör Yükleri ve Madde- Toplam Korelasyonları.....	47
Çizelge 3. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	50
Çizelge 4. Liderlik Stili ve Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti Arasındaki Ortak Etkiye Ait Ortalamalar	51
Çizelge 5. Liderlik Stili, Liderin Cinsiyeti ve Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti Arasındaki Ortak Etkiye Ait Ortalamalar	52
Çizelge 6. Liderlik Stili, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Değerlendiren Kişinin Cinsiyete İlişkin Tutumları Arasındaki Ortak Etkiye Ait Ortalamalar	54
Çizelge 7. Liderin Cinsiyeti, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Değerlendiren Kişinin Cinsiyete İlişkin Tutumları Arasındaki Ortak Etkiye Ait Ortalamalar.....	56

BÖLÜM I

GİRİŞ

Birey, dünyaya tek başına gelir; ancak tek başına hayatta kalma şansı azdır. Bireyin yaşamına tek başına devam etmesinin zorluğunun yanında gruplar halinde yaşamak organizmaların hayatta kalma ihtimallerini her daim arttıran bir önlemdir. Nihayetinde, her organizma hayatta kalma mücadelesini kazanmak için çabalar ve bu mücadelenin formülü az enerji çok kazanç üzerine yoğunlaşmıştır. Bu nedenle, doğa karşısında verdiği mücadelede birey fırsatını bulur bulmaz gruplar halinde yaşamayı tek başına olmaya tercih etmiştir.

Grupların ortaya çıkışındaki öncelikli amaç, bireyin işbirliği sayesinde daha az enerji harcayarak tek başına elde edeceğinden daha büyük kazançlar elde etme çabasıdır. Ancak iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu bir grupta işbirliğinin nasıl gerçekleşeceğine ve hangi şekilde devamlılık sağlayacağına dair karmaşa yaşanabilir, bu nedenle grupta işbirliğinin nasıl gerçekleşeceğine karar veren ve kararları uygulayan, dolayısıyla gücü elinde tutan bir kişiye ihtiyaç duyulur.

Sigmund Freud'a (1954) göre, gruplar halinde yaşamaya başlayan ilk insanlar güçlü bir erkek tarafından despotlukla yönetilmişler ancak daha sonraları gruplar sosyal örgütlenmeler sayesinde kardeşlik bağı ile birbirlerine bağlanmış insanlardan meydana gelmeye başlamıştır. Dolayısıyla, ilk liderlerin kaba fiziksel gücü elinde tutan kişi olduğunu söyleyebiliriz. Lider, sahip olduğu gücü kullanarak kendisini takip eden diğerlerini belirli bir düzen içerisinde tutarak grubu yönetmeye çalışır; çünkü insan denen hayvan türünün bir arada yaşayabilmesi için düzene sokulması ve örgütlenmesi gerekmektedir, diğer bir deyişle; hepimiz aileden, iş yerine ve topluma kadar uzanan bir dizi gruba mensubuz ve örgütlenmeye tabiyiz, bu grup ve örgütlenmelerin neredeyse tümü bir düzen üzerinden devamlılık gösterir ve her tür düzen bir tür liderlik gerektirir (Kellerman, 2004).

Liderlik, gruplar halinde yaşayan insanların düzene duydukları ihtiyaçtan ötürü ortaya çıkan bir pozisyon olmasına rağmen, liderin yönetimi esnasında lideri takip edenler onun elinde tuttuğu gücü nasıl kullandığını sürekli olarak değerlendirirler ve liderin gelecekte gruba önderlik edip etmeyeceğine karar verirler. Bu nedenle; liderlik davranışının lideri takip eden diğerleri tarafından nasıl değerlendirildiği ve bu değerlendirme esnasında hangi kriterlerin göz önüne alındığı oldukça önemli bir konudur.

Liderlik davranışının lideri takip edenler tarafından değerlendirilmesinin sonuçları öylesine önemli ve belirleyici bir süreçtir ki, Dünya tarihinde kralın yetkilerine müdahale etmek için ayaklanarak Fransız Devrimi'ni gerçekleştiren kitlelerin tüm dünyada yarattıkları etkinin sonuçları ortadadır. Aynı şekilde halk

üzerinde büyük baskılar uygulayan II. Abdülhamit'in tahttan indirilmesini sağlayan 1908 Devrimi de liderlik davranışının değerlendirilmesinin ne gibi sonuçlara yol açabileceğine dair tarihsel açıdan oldukça önemli bir diğer örnektir.

Liderlik davranışının değerlendirilme süreci, liderlik konusundaki belirleyici etkilerinden ötürü incelenmesi gereken oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle bu çalışmada; liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti, liderin liderlik stili ve değerlendirmeyi yapan kişinin cinsiyete ilişkin tutumları gibi liderlik davranışının değerlendirilme sürecini etkileyebilecek sosyal psikolojik değişkenler arasındaki etkileşim incelenecektir.

Bu amaç doğrultusunda ilk olarak liderlik davranışının değerlendirilmesi ele alınacaktır. Daha sonra liderlik davranışının değerlendirilmesini etkileyen değişkenler üzerinde durulacak ve liderin cinsiyetinin, değerlendiren kişinin cinsiyetinin, liderlik stiline ve değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumlarının liderlik davranışının değerlendirilmesi sürecini nasıl etkiledikleri üzerine gerekli literatür sunulacaktır. Son olarak, liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerine Türkiye'de yapılan araştırmalar hakkında bilgi verilecek ve araştırmanın amacı açıklanacaktır.

I. 1. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesi

Liderlik davranışının değerlendirilmesi; liderin iyi ya da kötü bir lider, başarılı ya da başarısız bir lider, etkili ya da etkisiz bir lider olup olmadığına dair yapılan değerlendirmedir. Bu değerlendirme liderin liderlik davranışlarını

gözlemleyen herhangi bir kişi tarafından gerçekleştirilebilir ve değerlendirmeyi yapan kişinin öznel yargılarını içerir. Bu nedenle; aynı iş yerinde çalışan farklı çalışanların aynı yöneticiyi farklı şekillerde değerlendirebildiği bulunmuştur (Werth, Markel ve Förster, 2006).

Liderin takipçileri tarafından nasıl algılandığı, liderin davranışlarının nasıl değerlendirildiği üzerinde doğrudan etkiye sahiptir ve oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle; liderlik davranışının nasıl değerlendirildiğini anlayabilmek için liderin takipçileri tarafından nasıl algılandığı sürecini incelenmiştir ve liderin nasıl algılandığının liderin gerçek dünyadaki davranışlarından çok onu gözleyen kişinin sahip olduğu zihnindeki peşin hükümlerden ve önyargılardan etkilediğine dair bulgulara ulaşılmıştır (Chemers, 1997).

Liderin nasıl algılandığına dair yapılan bir çalışmada Eden ve Leviatan (1975) katılımcılara organizasyon hakkında yetersiz bilgi verdikleri halde katılımcılardan lideri değerlendirmelerini istediklerinde katılımcılar lideri değerlendirebilmişlerdir. Çalışmanın sonuçları katılımcıların liderlik davranışını değerlendirirken liderlik hakkında zihinlerindeki örtük yapılardan yararlandıklarını, etkili bir liderin nasıl davranması gerektiğine dair zihinlerinde bir tablonun var olduğunu göstermiştir.

Örtük yapıların varlığına dair ortaya çıkan ipuçları araştırmacıları liderlik davranışının değerlendirilmesinde insanların bu yapıları nasıl kullandıklarını anlamaya yönlendirmiştir. Rush, Thomas ve Lord (1977), İşletme öğrencilerinden

oluşan bir örnekleme varsayımsal bir lider hakkında bilgiler vermişler ve bu lideri değerlendirmelerini istemişlerdir. Araştırmanın katılımcıları herhangi bir liderlik davranışını doğrudan gözlemlememiş olmalarına rağmen sadece kendilerine verilen bilgiler ışığında lideri değerlendirmişler ve değerlendirmeleri herhangi bir eksiklik içermemiştir.

Liderlik davranışının nasıl algılandığına dair yukarıdaki bulgulara ulaşılmasının ardından liderlik davranışının nasıl algılandığı ile ilgili olarak bilgi işleme süreçleri üzerine yeni çalışmalar yapılmış ve liderlik davranışının nasıl algılandığı analiz edilmeye çalışılmıştır. Bilgi İşleme Modeli'ne göre; liderlik davranışının algılanması sürecinde gözlemi yapan kişi elde ettiği yeni bilgiyi ya otomatik bir biçimde ya da kontrollü bir biçimde işlemektedir (Lord ve Maher, 1990). Diğer bir deyişle; yeni bir uyarana maruz kalan bir birey elde ettiği yeni bilgiyi ya kontrollü bir şekilde işler, ona dikkat gösterir ve onu mantık sınırları içerisinde analiz eder ya da elde ettiği yeni bilgilere karşı dikkat göstermez ve onları otomatik bir şekilde işlemektedir. Ancak otomatik şekilde işlenen yeni bilgiler bireyin herhangi bir şekilde dikkatini çekmediğinden sahip olduğumuz bilişsel şemalar tarafından yönetilmektedir.

Bilişsel şemalar; senaryolardan, örtük yapılardan ve prototiplerden oluşurlar. Örneğin, sınıfa ders dinlemeye girdiğimizde nasıl davranacağımıza dair zihnimizde hazır senaryolar vardır, bir politikacının nasıl bir insan olduğuna dair kafamızda prototipler mevcuttur. Kısacası, insanların belli başlı özelliklerine bakarak onların

sahip oldukları kişilik özelliklerine dair örtük yapılara sahibizdir (Hogg ve Vaughan, 2008).

İnsanlar liderlik hakkında da prototiplere sahiptirler. Örneğin, bir insanı diğerlerine emirler verirken ve onlara ne yapmaları gerektiğini söylerken gören bir bireyin kafasındaki lider prototipi liderin diğerlerini yönettiği ve onlara görevler verdiği dair rol şemalarına sahip ise birey o kişinin lider olduğunu düşünebilir. Aynı şekilde bir bireye bir lideri tanımlaması söylendiğinde zihnindeki rol şemalarından etkilenerek; bir liderin diğerlerini yöneten kişi olduğunu söylemesi son derece beklenir bir sonuçtur; çünkü gündelik yaşantımızda sahip olduğumuz bilişsel şemalar tutumlarımızı, düşüncelerimizi ve davranışlarımızı etkilemektedir.

Liderin nasıl algılandığı insanların sahip oldukları bilişsel şemalardan etkilendiği için liderlik davranışının değerlendirilmesinde bireylerin sahip oldukları şemalar ve bu şemaların yarattığı önyargılar değerlendirme yanlılıklarına yol açabilmektedir. Liderlik davranışının değerlendirilmesinde gözlenen değerlendirme yanlılıkları arasında cinsiyete bağlı yanlılık literatürde oldukça ilgi çeken ve üzerine oldukça çok sayıda çalışma yapılmış bir konudur. Ancak liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığı üzerine yapılan araştırmalarda varsayımsal liderlerin hikayeler aracılığıyla değerlendirildiği deneysel çalışmaların sonuçları ile organizasyonlarda çalışan liderler hakkında yapılan değerlendirmelere dayanan çalışmaların sonuçları arasında çelişkiler olduğu görülmüştür (Chemers, 1997). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığı üzerine yöntemsel açıdan farklı çalışmalarda farklı

sonuçlar bulunması ve literatürde cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığı üzerine çelişkili sonuçlara ulaşılması değerlendirme yanlılığının ortaya çıkmasına yol açan farklı faktörlerin araştırılmasına yol açmıştır.

Liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyete bağlı yanlılıklar üzerine yapılan çalışmalarının birbiri ile çelişen sonuçları ardında yatan nedenleri araştırmak amacıyla Nieva ve Gutek (1980) tarafından yapılan literatür taramasında cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılıklarının ortaya çıkışında etkisi olan üç farklı faktör bulunmuştur. Cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığının ortaya çıkmasına yol açan birinci faktör; çıkarsama miktarıdır. Değerlendirmeyi yapan kişi eğer değerlendireceği kişi hakkında yeterince bilgiye sahip değilse değerlendirme yanlılığının ortaya çıkma ihtimali artmaktadır. Cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığının ortaya çıkmasına yol açan ikinci faktör; kişi ile pozisyonu arasındaki cinsiyet uygunluğu seviyesidir. Eğer değerlendirmeyi yapan kişi değerlendirdiği kişinin cinsiyeti ile değerlendirdiği pozisyon arasında cinsiyet uygunluğu görmüyorsa cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığının ortaya çıkma ihtimali artmaktadır. Cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığının ortaya çıkmasına yol açan üçüncü faktör; değerlendirilen kişinin yeterlilik ve performans seviyesidir. Değerlendirilen kişinin yeterlilikleri ve performansı arttığa değerlendirmeyi yapan kişilerin erkeklerin daha başarılı olmaları kadınların ise daha başarısız olmaları gerektiğine dair beklentilerinin arttığı bu durumda da cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığının arttığı gözlenmiştir.

Literatürde erkek liderler tarafından yönetilen ortamlarda cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığının ortaya çıkma ihtimalinin arttığı sonucuna ulaşılan çalışmalara rastlansa da Eagly, Makhijani ve Klonsky (1992) tarafından cinsiyet ve liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerine yapılan meta analiz çalışmasında ortamdaki toplumsal cinsiyet kazanma seviyesinin liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığının ortaya çıkışında oldukça zayıf bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığının ortaya çıkışına yol açan faktörlere dair yapılan çalışmalarda değerlendiren kişinin psikolojik özellikleri üzerine yapılan az sayıda çalışmada; takipçilerin kadın liderlere karşı düşmanca tutumlara sahip olması halinde kadın liderlerin erkek liderlere göre performanslarında düşme gözlenmiştir ve takipçilerin tatmin seviyelerinde azalma kaydedilmiştir (Garland ve Price, 1977; Rice, Bender ve Vitters, 1980). Ancak Rice ve arkadaşlarının 1980 senesinde yaptıkları laboratuvar çalışmasının sonuçları; Adams, Rice ve Instone (1984) tarafından benzer bir çalışma alanda tekrarlandığında elde edilen sonuçlarla çelişkiler göstermiştir. Adams ve arkadaşları değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumlarının liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerinde cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığının ortaya çıkmasına yol açtığına dair kanıtlar bulamamışlardır.

Sosyal Psikoloji literatürü incelendiğinde liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerine yapılan çalışmalarda cinsiyete bağlı değerlendirme yanlılığının nedenlerini açıklayıcı az sayıda çalışma yapıldığı, özellikle değerlendiren kişilerin cinsiyete

ilişkin tutumları üzerinde çok fazla durulmadığı gözlenmektedir. Bu nedenle bu çalışmada liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti, liderlik stili ve değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları arasındaki etkileşimin ne gibi sonuçlar doğuracağı incelenecektir. Bir sonraki kısımda liderlik davranışının değerlendirilmesi sürecini etkileyen değişkenler hakkında bilgi sunulacaktır.

I. 2. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesini Etkileyen Değişkenler

Liderlik davranışının değerlendirilmesi süreci, pek çok farklı sosyal psikolojik değişkenin etkisi altındadır. Lideri değerlendiren kişilerin liderin performansını değerlendirirken göz önüne aldıkları sadece liderin maddi başarıları değildir, liderlik davranışını değerlendiren kişiler aynı zamanda liderin performansının nedenleri üzerine de değerlendirmede bulunurlar (Nieva ve Gutek, 1980). Bu nedenle; liderlik davranışının değerlendirilmesi sadece liderin başarılı ya da başarısız olup olmadığını gösteren maddi sonuçlar üzerinden yapılmaz, aksine farklı değişkenler lideri değerlendiren kişilerin değerlendirme süreçlerini etkiler.

Looney, Kurpuis ve Lucart'a (2004) göre liderlik davranışını değerlendirme sürecini etkileyen iki önemli değişken; değerlendirmeyi yapan kişinin cinsiyeti ve cinsiyet rollerine ilişkin tutumlarıdır ve liderlik davranışının gerçekleştiği ortamın da değerlendirme süreci üzerinde etkisi mevcuttur. Eagly, Makhijani ve Klonsk'e (1992) göre, değerlendirme sürecini etkileyen değişkenler; liderlik stili, liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti, çalışanların cinsiyeti, liderin kalitesi ve liderin organizasyondaki pozisyonunun seviyesidir. Diğer taraftan Friesen (1983) ise,

değerlendirme sürecini önemli ölçüde etkileyen değişkenin liderlik stili olduğunu öne sürmektedir.

Bu tez çalışmasında, liderlik davranışının değerlendirilmesini etkileyen değişkenler olarak liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti, liderlik stili ve değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları ele alınacaktır. Bu başlıklar aşağıda sırasıyla tanımlanacak ve ilgili literatür sunulacaktır.

I. 2. 1. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Cinsiyetin Etkisi

Cinsiyet, insanların birbirlerini kategorilere ayırmaları esnasında bilişsel açıdan kullanılan ilk veridir. Bu nedenle birisi ile karşılaştığımızda ilk olarak karşımızdaki kişinin cinsiyetini anlamaya çalışırız. Cinsiyetin gündelik yaşamda insanları birbirinden ayırırken kullandığımız önemli ve güçlü bir etken olduğu (Myers, 2002) göz önüne alındığında liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin ve değerlendiren kişinin cinsiyetinin etkisi araştırma yapmak için son derece değerli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyetin etkisi üzerine 1960'lı yıllarda başlayan ilk araştırmalar bu alandaki öncü çalışmalardır (Bowman, Worthy ve Greyser, 1965; Gilmer, 1961; Goldberg, 1968). O dönemde kadın lider ve yöneticiler ile ilgili çalışmalar yapmak çok büyük zorluklar içeriyordu; çünkü üniversiteye giden kadın sayısı oldukça azdı, yönetim alanında ve politikada aktif rol alan kadın hemen hemen hiç yoktu. Kadın yöneticilerin çoğu kadınlarla ilgili

alanlarda faaliyet gösteriyorlardı örneğin sadece kızların devam ettiği okullar gibi (Astin ve Leland, 1991). Liderlik ile ilgili alanda yapılan (örneğin; şirketler, devlet kadroları, askeriye ve diğer pek çok sektör) çalışmalarda yönetici pozisyonunda hep erkekler bulunduğu için kadın yöneticiler ve liderler ile ilgili çalışmaların yapılabilmesi için kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşması gerekmiştir (Bass, 1981).

Kadınların liderlik pozisyonlarında bulunmamlarından kaynaklanan sorundan ötürü; araştırmacılar başlangıçta alanda çalışan erkek yöneticilerin kadın çalışanlara karşı tutumlarını ölçerek işe başlamışlardır. Gilmer (1961), yaptığı çalışmada erkek yöneticilere kadın çalışanlar hakkında sorular sormuştur ve katılımcıların %65'i kadınların erkeklerin emri altında çalışması gerektiği fikrini savunmuşlardır. Bowman, Worthy ve Greyser (1965), yöneticilerin kadın profesyoneller hakkında ne düşündükleri üzerine bir çalışma yapmışlar ve erkek katılımcıların %50'sinden fazlası kadınların yönetici pozisyonu için uygun özellikler taşımadıklarını belirtmişlerdir. Alanda yapılan ilk araştırmaların ardından o dönemde gerçekleştirilen liderlik davranışının değerlendirilmesine dair laboratuvar çalışmalarında ise; değerlendiren kişinin cinsiyeti ile liderin cinsiyeti arasında etkileşim olduğu bulunmuştur (Haccoun, Haccoun ve Sally, 1978; Petty ve Lee, 1975; Petty ve Miles, 1976).

1980'li yıllara gelindiğinde liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyetin etkileri ile ilgili çalışmalar daha kapsamlı hale gelmiş ve konu üzerinde daha çok araştırmacı çalışma yapmaya başlamıştır. Kadınların daha fazla yönetici,

lider ve çalışan pozisyonunda bulunmaya başlamaları ile birlikte liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyetin etkileri üzerine yapılan çalışmalarda son otuz yıl içerisinde büyük bir ilerleme ve gelişme kaydedilmiştir (Butterfield ve Grinnell, 1999). Ancak liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyetinin etkisi üzerine yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiş, cinsiyete dayalı değerlendirme yanlılığı üzerine kesin ve net sonuçlara ulaşılamamıştır.

Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyetinin değerlendirme sonuçları üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan bazı çalışmalar benzer lider davranışlarının erkekler ve kadınlar için farklı farklı değerlendirildiğini ortaya koymuştur (Butler ve Geis, 1990; Byrne ve Neuman, 1992; Eagly, Makhijani ve Klonsky, 1992; Eagly, Wood ve Diekmann, 2000; Nieva ve Gutek, 1980; Peters, 1984; Wood, 2000). 1980 yılında Nieva ve Gutek, 1970'li yıllarda gerçekleştirilmiş liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyet yanlılığı sorununu ele alan çalışmalarla ilgili bir literatür taraması yapmışlar ve benzer özelliklere veya performansa sahip kadın ve erkeklerin değerlendirildiğinde erkeklerin kadınlara oranla daha olumlu değerlendirildiklerini ve erkeklerin performanslarının daha olumlu nedenlere yüklendiğini bulmuşlar ve bu erkek yanlılığının pek çok farklı iş ortamında var olduğunu saptamışlardır.

Heilman, Block, Martell ve Simon (1989), Nieva ve Gutek'in (1980) bulgularına benzer şekilde liderlik davranışının değerlendirilmesinde erkeklerin kadınlara göre kayırıldığını; Byrne ve Neuman (1992), liderin cinsiyeti ile değerlendiren kişinin cinsiyeti arasındaki cinsiyet benzerliğinin yarattığı etkileşimin

liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerinde etkisi olduğunu bulmuşlardır. Eagly, Makhijani ve Klonsky (1992), 1973 ve 1990 yılları arasında gerçekleştirilmiş 61 deneysel çalışma üzerinde yaptıkları meta analiz çalışmasında erkek liderlerin kadın liderlere göre daha olumlu değerlendirildiklerine dair genel bir eğilim tespit etmişlerdir.

Eagly, Karau ve Makhijani (1995), askeriye ile ilgili çalışmalarda erkeklerin kadınlara göre daha etkili liderler olarak tanımlandıklarını bulmuşlardır. Woehr ve Roch (1996) yaptıkları bir çalışmada liderlik davranışının değerlendirilmesinde erkeklerin kadınlarla karşılaştığında kayırıldıklarını rapor etmişlerdir. Berger, Ridgeway, Fisek ve Norman (1998) çalışmalarında erkek liderlerin değerlendirilirken aynı cinsiyet etkisinin yarattığı bir kayırılma ile kadın liderlerden daha olumlu değerlendirildiklerini ortaya çıkartmışlardır. Eagly, Wood ve Diekman (2000) ise, ilk çalışmaların üzerinden neredeyse yaklaşık otuz yıl geçtikten sonra yaptıkları çalışmalarında liderlik davranışının değerlendirilmesinde erkeklerin kadın liderlere göre daha olumlu değerlendirildiklerini saptamışlar ve cinsiyet yanlılığının liderlik davranışının değerlendirilmesinde devamlılık gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyetin etkileri konusunda erkek liderlerin kadın liderlere göre daha olumlu değerlendirildikleri bilgisi literatürde ağırlık kazansa da; bazı çalışmalarda tam tersi bulgulara ulaşılmış, kadın liderlerin erkek liderlere göre daha olumlu değerlendirildiklerine dair bulgular ortaya çıkartılmıştır (Peters, 1984; Wood, 2000). Eagly, Karau ve Makhijani (1995), eğitim

kurumlarında, devlet kadrolarında ve sosyal hizmet organizasyonlarında kadınların erkeklere göre daha etkili liderler olarak tanımlandıklarını ortaya çıkartmışlardır.

Diğer taraftan; liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyetinin değerlendirme sonuçları üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda benzer lider davranışlarının erkekler ve kadınlar için farklı değerlendirilmediğini ortaya koymuştur (Cellar, Sidle, Goudy ve O'Brien, 2001; Giannantonio, Olian ve Carroll, 1995; Shore, 1992; Shore ve Thorton, 1986; Tsui ve Gutek, 1985). Tsui ve Gutek, (1985) liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyetinin etkisinin olmadığını, diğer bir deyişle değerlendiricilerin erkek ve kadın liderleri değerlendirirken cinsiyetlerinden etkilenmediklerini bulmuşlardır. Kushell ve Newton (1986) ile Shore ve Thorton (1986) da çalışmalarında aynı bulgulara ulaşmışlar, araştırmalarında liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyet yanlılığına rastlamamışlardır.

Bollman ve Deal, 1991 ve 1992 yıllarında liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerine yaptıkları çalışmalarda kadın ve erkek liderlerin herhangi bir açıdan birbirlerinden farklı değerlendirilmediklerini rapor etmişlerdir. Aynı şekilde, Shore (1992), Giannantonio, Olian ve Carroll (1995) liderlik davranışının değerlendirilmesi sürecinde kadın ve erkek liderin farklı değerlendirilmediklerini rapor etmişlerdir. Lopez-Zafra ve Del-Olmo-Ablanedo (1999) ve Thompson (2000), eğitim sektörü ile ilgili yaptıkları çalışmada kadın ve erkek liderlerin değerlendirilmesinde cinsiyet farkının bulunmadığını rapor etmişlerdir. Cellar, Sidle, Goudy ve O'Brien (2001) çalışma hayatında liderlik davranışının

değerlendirilmesinde erkek ve kadınlar arasında bir farklılık gözlenmediğini bulmuşlardır.

Liderin cinsiyetinin liderlik davranışının değerlendirilmesindeki etkisinin yanı sıra değerlendiren kişinin cinsiyetinin de liderlik davranışının değerlendirme sonuçları üzerindeki etkisinden bahsetmek mümkündür (Bartol ve Martin, 1986). Ancak liderlik davranışının değerlendirilmesinde değerlendiren kişinin cinsiyetinin etkisi üzerine yapılan çalışmalardan elde edilen farklı bilgilerden ötürü bu konuda kesin ve net sonuçlara ulaşılamamıştır.

Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyetinin etkileri üzerine yapılan çalışmaların benzerleri, liderlik davranışının değerlendirilmesinde değerlendiren kişinin cinsiyetinin etkileri üzerine yapılmış ve bu çalışmalar benzer lider davranışlarının erkek ve kadın değerlendiriciler tarafından farklı değerlendirildiğini ortaya koymuştur (Deal ve Stevenson, 1998; Luthar,1996; Mobley,1982; Pulakos, White, Oppler ve Borman, 1989). Eagly, Makhijani ve Klonsky (1992) yaptıkları meta analiz çalışmasında sadece erkek değerlendiricilerin ve hem erkek hem kadın değerlendiricilerin kullanıldığı çalışmalarda, sadece kadın değerlendiricilerin kullanıldığı çalışmalara nazaran erkek liderin kadın lidere göre daha olumlu değerlendirildiğini bulunmuştur.

Luthar (1996), erkek değerlendiricilerin kadın değerlendiricilere göre erkek lideri daha olumlu değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Deal ve Stevenson, 1998 yılında yaptıkları çalışmada erkek değerlendiricilerin kadın değerlendiricilere göre

kadın lideri daha olumsuz değerlendirdiklerini rapor etmiştir. Mobley (1982), Pulakos, White, Oppler ve Borman (1989) ile Shore ve Thornton'un (1986) çalışmalarında değerlendiricinin cinsiyetinin liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerinde az da olsa bir farklılık yarattığına dair bulgular mevcuttur.

Diğer taraftan; liderlik davranışının değerlendirilmesinde değerlendiren kişinin cinsiyetinin etkileri üzerine yapılan bazı çalışmalarda ise, liderlik davranışının erkek ve kadın değerlendiriciler tarafından farklı değerlendirilmediğini ortaya koymuştur. Bartol ve Butterfield'in 1976 yılında yaptıkları çalışmada değerlendiren kişinin cinsiyetinin liderlik davranışının değerlendirilmesinde etkisi gözlenirken, aynı çalışmayı 1985 yılında tekrarlayan Izraeli ve Izraeli çalışmalarında değerlendiren kişinin cinsiyetinin liderlik davranışının değerlendirilmesinde etkili olmadığını rapor etmişlerdir. Looney, Kurpius ve Lucart (2004), orduda görev yapan lider pozisyonundaki askerlerin performanslarının nasıl değerlendirildiği üzerine yaptıkları çalışmada değerlendiren kişinin cinsiyetinin liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerinde etkisi olmadığını bulmuşlardır.

Literatürde liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin ve değerlendiricinin cinsiyetinin etkisi ile ilgili farklı bulgulara ulaşılması değerlendirme süreci üzerinde etkili olabilecek diğer değişkenlerin araştırılmasına yol açmıştır, bu nedenle araştırmacılar liderin liderlik stilinin liderlik davranışının değerlendirilmesini nasıl etkilediği üzerine yoğunlaşmışlardır.

I. 2. 2. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderlik Stilinin Etkisi

Liderin kim olduğu üzerine yapılan çalışmaların ortaya attıkları belli başlı kişilik özelliklerinin liderlik davranışlarının etkili bir biçimde açıklanmasında yeterli olmayışı davranışçı yaklaşımın liderin nasıl davrandığı üzerine odaklanmasını sağlamıştır. Araştırmacılar, liderin kim olduğundan nasıl ortaya çıktığına, grubun diğer üyeleriyle nasıl ilişkiler geliştirdiğinden onları etkilemek için ne gibi yöntemler kullandığına kadar pek çok açıdan liderin sergilediği belli başlı davranışları araştırmış ve liderlik stillerini birbirlerinden ayırtmaya çabalamışlardır.

Liderin davranışları üzerine yapılan ilk çalışmayı İkinci Dünya Savaşı'nda Nazilerden kaçarak Amerika'ya sığınan Kurt Lewin gerçekleştirmiştir; Lewin'in amacı tüm dünyada yayılan faşizmin nedenlerini anlamak ve demokratik liderlik stilinin yararlarını araştırmaktı (Chemers, 1997). Lewin, Lippitt ve White'ın 1939 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında bir grup yüksek lisans öğrencisini demokratik, otoriter ve serbest liderlik stillerinde çocuklardan oluşan farklı gruplara liderlik etmek üzere eğitmişlerdir. Demokratik liderlik stili grubundaki lider çocukların grubun aktiviteleri konusunda kendi kararlarını kendileri almalarına izin verirken, otoriter liderlik stili grubundaki lider gruptaki çocukların karar almalarına izin vermemiş grubun aktiviteleri konusunda tüm kararları lider tek başına belirlemiştir, serbest liderlik stili grubunda ise lider grup aktiviteleri konusunda grup üyelerini tamamen serbest bırakmış ve lider olarak grup üzerindeki etkisini en aza indirmiştir. Çalışmanın sonuçları otoriter liderlik stili grubunun lider grubun başında olduğu sürece performansının iyi olduğunu ve devamlılık gösterdiğini ancak grup üyelerinin düşmanca davranışlar geliştirdiğini ortaya çıkartmıştır. Diğer taraftan

demokratik liderlik stili grubunun liderleri başlarında olsun olmasın performanlarını koruduklarını ve olumlu karakteristik özellikler sergiledikleri gözlenmiştir.

Lippitt ve White (1943) yaptıkları benzer bir çalışmada otoriter liderlik stilinin yüksek kapasitede üretim ile yakından ilgili olduğunu ancak lider grubun başından ayrıldığı anda grup üyelerinin hedefledikleri davranışlarda ciddi bir düşüş yaşandığını ortaya çıkartmışlardır. Diğer taraftan, Tannenbaum ve Schmidt (1958) liderlik stilinin demokratik ve otoriter diye ikiye ayıramayacağını, liderin davranışlarının devamlılık gösteren bir çizgi üzerinde yer aldığını ve liderin sergilediği davranışların organizasyonun şartlarına göre değişeceğini, eğer liderin üzerinde zaman baskısı var ise ve liderin takipçilerine karar almayı öğretecek zamanı yok ise otoriter liderlik stilini kullandığını, ancak ortada zaman sorunu yoksa ve takipçileri karar alma becerisine sahipse liderin demokratik liderlik stilini kullandığını söylemişlerdir.

Liderlik stillerini belirlemek ve liderin davranışlarını analiz etmek için yapılan ilk ve en kapsamlı çalışma Amerika'da Ohio State Üniversitesi'nde başlatılmıştır. Bu çalışmalar kapsamında Hemphill (1950) tarafından "Lider Davranışlarını Tanımlama Ölçeği" geliştirilmiştir. Bu ölçek ile yapılan ölçümler sonucunda liderlik davranışının 'saygılı' (takipçileri ile açık bir iletişim içerisinde olan, takipçileri ile güven ve saygıya dayalı ilişkiler kuran, takipçilerinin karar alma süreçlerine katılmalarına izin veren, takipçileri ile sıcak kişilerarası ilişkiler kuran liderlik stili) ve 'girişimci' (grubun aktivitelerini organize eden, ilişkileri belirleyen ve tanımlayan ve takipçilerini görevlerini tamamlamaları için yönlendiren liderlik

stili) olmak üzere iki ana eksen üzerinde ayrıldığı bulunmuştur (Halpin ve Winer, 1957).

Michigan Üniversitesi'nde liderlik stilleri üzerine takipçiler ile lider hakkında yapılan görüşmelerden oluşan bir başka çalışmada ise liderlik davranışının 'üretim odaklı' ve 'çalışan odaklı' olmak üzere ikiye ayrıldığı bulunmuştur (Katz ve Kahn, 1951). Bu çalışmada ortaya çıkartılan 'üretim odaklı' liderlik stili; planlamayı, yönetimi ve üretimi merkeze alan davranışlar sergileyen liderleri tanımlarken; 'çalışan odaklı' liderlik stili ise; takipçilerinin hislerini ve problemlerini merkeze alan davranışlar sergileyen liderleri tanımlamaktadır.

Harvard Üniversitesi'nde Bales ve Slater (1955) tarafından liderin nasıl ortaya çıktığına dair yapılan bir diğer çalışmada ise liderlik davranışının 'görev uzmanı' ve 'sosyal-duygusal uzman' olmak üzere iki farklı davranış kalıbı etrafında toplandığı bulunmuştur (Bales ve Slater, 1955). 'Görev uzmanı' liderlik stili; yönlendirici, organize edici davranışlar sergileyen liderleri tanımlarken; 'sosyal - duygusal uzman' liderlik stili ise; kişilerarası ilişkilerde gerginliği azaltıcı ve moral yükseltici davranışlar sergileyen liderleri tanımlamaktadır.

Liderlik stili üzerine yapılan bu ilk çalışmaların ardından günümüze dek gelen süreçte ortaya liderlik stili ile ilgili pek çok farklı kuram çıkmıştır. Örneğin; Yol Hedef Kuramı'nda House (1971), liderlik stilini liderin grup üyelerinin tatmin seviyeleri ve performanslarını nasıl etkilediğine göre ayırmış ve ortaya dört farklı stil çıkmıştır: destekleyici, katılımcı, başarı merkezli, yönlendirici. Dönüşümsel ve

Etkileşimsel liderlik kuramları (Bass, 1985) ise tamamıyla liderlik stili üzerine kurulmuş kuramlardır ve Dönüşümsel stil, karizma, bireysel saygı, ilham verici motivasyon ve entellektüel yönlendirmeyi içerirken; etkileşimsel stil ise; sebeplere dayalı ödüllendirme, istisnaya dayalı aktif ve pasif yönetim ve serbest bırakıcı liderliği içermektedir.

Liderlik stili üzerine geliştirilen literatüre yakından baktığımızda aslında tüm liderlik kuramlarının liderlik stilini; girişimci, katılımcı, yönlendirici, saygılı, iş merkezli, insan merkezli ve ya ilişki merkezli gibi farklı isimler altında tartışmalar da liderlik stili üzerine gerçekleştirilmeye çalışılan analiz çalışmalarının; işi merkeze alan liderler (otoriter liderlik stili) ile ilişkileri merkeze alan liderler (demokratik liderlik stili) arasındaki farkları ortaya çıkartmaya yönelik olduğu önerilmektedir (Eagly ve ark., 1992).

Liderlik stili üzerine yapılan çalışmaların sonuçlarına göz attığımızda liderlik stili tanımlarının demokratik ve otoriter ana ekseninde bir yerlere oturtmaya çalışıldığı gözlenmektedir (Luthar, 1996). Otoriter – demokratik ayrımının birbirine uymayan iki zıt özellik olduğu için aynı anda bir kişinin bu iki farklı özelliği birden barındırmasının imkansız olması nedeniyle liderlik stili açısından kesin ve net sınırlar çizmek için demokratik ve otoriter ayrımının son derece başarılı bir tanımlama olduğu ortadadır (Eagly ve Johson, 1990) bu nedenle; bu çalışmada liderlik stili olarak demokratik ve otoriter liderlik stilleri üzerine yoğunlaşılacaktır.

Demokratik lideri; demokratik davranan ve takipçilerinin karar alma aşamasında sürece katılmalarına izin veren kişi olarak tanımlamak mümkündür (Eagly ve Johson,1990). Demokratik liderin diğer özelliklerini ise; başkaları üzerinde otorite kurmayı reddetmek, katılımı desteklemek, takipçilerinin bilgisine güvenmek ve takipçilerinin saygısına önem vermek şeklinde tanımlayabiliriz (Draft, 2005).

Eagly ve Johson (1990), otoriter lideri; otoriter davranan ve takipçilerinin karar alma aşamasında sürece katılmalarına izin vermeyen kişi olarak tanımlamaktadırlar. Otoriter lideri en iyi şekilde tanımlayan özellikleri; pozisyonundan güç elde etmeye çalışmak, otoriteyi davranışlarının merkezine almak, ödüllerin kontrolünü elinde tutmak ve insanları zorlamak şeklinde sıralamak mümkündür (Draft, 2005).

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

Eagly ve arkadaşları (1992) 1967 ile 1987 yılları arasında gerçekleştirilen 61 deneysel çalışma üzerinde yaptıkları meta analiz incelemesinde liderin demokratik liderlik stili sergilediğinde denekler tarafından daha olumlu değerlendirildiğini bulmuşlardır. Haccoun, Sallay ve Haccoun'un (1978) yaptıkları çalışmada ise; demokratik liderlik stili en çok tercih edilen liderlik stili olarak tespit edilirken, otoriter liderlik stili en az tercih edilen liderlik stili olarak ortaya çıkmıştır; Jago ve Vroom (1982) yaptıkları çalışmada benzer bulgulara rastlamışlardır.

Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderlik stiline ana etkisinin varlığına dair bulguların yanı sıra liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, liderlik stili ile liderin cinsiyeti arasındaki etkileşimin liderlik davranışın değerlendirilmesi üzerinde sahip olduğu etkiyi ortaya çıkartmıştır. Diğer bir deyişle, yapılan çalışmalar göstermiştir ki; otoriter ve demokratik liderlik stilleri kadınlar ve erkekler tarafından sergilendiğinde değerlendiriciler tarafından farklı şekillerde değerlendirilmektedirler (Eagly ve Johnson, 1990; Izraeli ve Izraeli, 1985; Looney, Kurpius ve Lucart, 2004).

Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderlik stili ile liderin cinsiyeti arasındaki etkileşimi konu alan ilk çalışma 1976 yılında Bartol ve Butterfield tarafından yapılmıştır. Bartol ve Butterfield (1976), yaptıkları çalışmada üniversite öğrencilerinden oluşan deneklerine dört farklı liderlik stili; girişimci (otoriter), saygılı (demokratik), üretime önem veren ve özgürlüğe tolerans tanıyan ile ilgili dört farklı hikaye okutmuşlardır. Her hikaye hem bir kadın lider için hem de bir erkek lider için yazılmıştır. Denekler hikayelerin hepsini okumuş ve liderleri ayrı ayrı

değerlendirmişlerdir. Sonuçlar kadın yöneticilerin saygılı (demokratik) liderlik stilinde erkeklerden daha olumlu değerlendirildiklerini ortaya koymuştur. Ayrıca girişimci (otoriter) liderlik stili bir erkek tarafından ortaya konulduğunda daha olumlu değerlendirilmiştir. Yöneticinin cinsiyetinin üretime önem veren ve özgürlüğe tolerans tanıyan liderlik stillerinde liderlik davranışının değerlendirilmesinde etkisi görülmemiştir.

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

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

Amerika Birleşik Devletleri Deniz Kuvvetleri'nde yapılan bir çalışmada ise, katılımcılar okudukları hikayelerde isimleri geçen kadın veya erkek liderin liderlik stillerine bakarak terfi edip etmemeleri konusunda değerlendirmede bulunmuşlardır. Kadın liderlerle karşılaştırıldığında demokratik özellikler gösteren erkek liderler daha olumsuz değerlendirilmiştir (Looney, Kurpius ve Lucart, 2004).

Sonuç olarak; liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili birer değişken olarak değerlendirme üzerinde etki sahibidir. Ancak bu değişkenlere dair yapılan çalışmalar değerlendirme sürecini etkileyen farklı değişkenlere dair yeni soruların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu nedenle araştırmacılar değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumlarının liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Aşağıda liderlik davranışının değerlendirilmesinde değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumlarının değerlendirme süreci üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

I. 2. 3 Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Değerlendiren Kişinin Cinsiyete İlişkin Tutumlarının Etkisi

'Cinsiyet' kavramı kadın ya da erkek olmanın biyolojik yönünü ifade eden önemli bir demografik kategoridir. Ancak cinsiyetlerimiz sadece biyolojik özelliklerimiz üzerinden şekil almaz, aynı zamanda pek çok sosyal yapı tarafından çevrilidir ve bu yapılar cinsiyetimize şekil vermeye çalışır (Claes, 1999). Özellikle cinsiyetlerimiz içinde yaşadığımız toplumun beklentilerinden ve kültürün yüklediği

anamlardan etkilenir (Yaşın-Dökmen, 2004). Bu etkileşim cinsiyetlerimize sosyo-psikolojik açıdan müdahalelerde bulunur ve böylece toplum tarafından sosyalleştirilen cinsiyetlerimiz tüm gündelik yaşantımızı baştan sona etkileyen son derece önemli bir belirleyici haline dönüşür (Korabik,1997).

İnsanlar, biyolojik olarak kadın ve erkek kategorisi altında iki farklı cinsiyete ayrılırken, toplumsal cinsiyet açısından çeşitlilik gösterebilirler; ancak toplumsal cinsiyet kavramı biyolojik cinsiyet kavramından bağımsız değildir (Yaşın-Dökmen, 2004). Toplum bireyden cinsiyetine uygun görülen rollere bağlı kalmasını ve belirli cinsiyet kalıplarına uygun davranmasını bekler ve bu nedenle toplumsal cinsiyet rolleri bireye kadınlık ve erkeklik ana ekseninde biyolojik cinsiyetine uygun roller biçer ve bu rollere bağlı kalması yönünde ona baskı yapar (Korabik, 1999). Örneğin, doğar doğmaz kız çocuklarına pembe renkte kıyafetler giydirilirken, erkek çocuklara mavi renkte kıyafetler giydirilir ve çocuklar cinsiyetlerine uygun olduğu düşünülen farklı oyuncuklarla oynamaları için desteklenir (Grieshaber, 1998). Yapılan çalışmalar kız çocukları ile erkek çocuklara göre daha fazla iletişim içine girildiğini ortaya koymuştur, ayrıca yetişkinlerin kız çocuklar ile oynadıkları oyunların daha fazla iletişime dayalı pasif oyunlar olduğu, erkek çocuklarla oynanan oyunların ise aktif ve harekete dayalı olduğu bulunmuştur (Helgeson, 2004). Erken yaşlarda cinsiyet üzerinde yoğunlaşan bu kategorileştirme süreci bireylerin zihninde erkek ve kadınlar için ayrı cinsiyet şemaları oluşturmalarına yol açar.

Cinsiyet şemaları oldukça güçlü ve etkilidirler, günlük yaşamdan öğrenilirler ve bireylerin dünyaya baktıkları lenslere benzerler, bu yüzden de pek çok insan

cinsiyet şemalarını günlük yaşamın farklı alanlarında aktif olarak kullanılır (Bem, 1993). Bireylerin sahip oldukları cinsiyet şemalarının cinsiyet rollerine ilişkin tutumları üzerinde doğrudan etki gücüne sahiptir; çünkü cinsiyet şemaları cinsiyetle ilgili değerlendirmelerde bilginin işlenmesi esnasında sıkça kullanılır (Bem, 1981).

Cinsiyet şemalarının kadınlık ve erkeklik tanımları üzerinden hayata nasıl şekil verdiğine dair yapılan bir çalışmada akıl sağlığı üzerine çalışan profesyonellerden normal bir yetişkin kadını, normal bir yetişkin erkeği ve normal bir yetişkin bireyi tanımları istenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, katılımcılar 38 adet cinsiyetle ilgili sıfat arasından yaptıkları seçimde normal yetişkin erkek ile normal yetişkin bireye atfedilen özelliklerin 29'u benzerlik gösterirken, normal yetişkin kadın ile normal yetişkin bireye atfedilen özelliklerin sadece 11 tanesi benzerlik göstermiştir (Broverman, Broverman, Clarkson, Rosenkrantz ve Vogel, 1970). Diğer bir deyişle, çalışma erkeklerin karakteristik özelliklerinin daha normal algılandığını, kadınların ise erkeklere göre daha zayıf ve pasif varlıklar olarak görüldüğünü ortaya çıkartmıştır.

Kadınlık ve erkeklik cinsiyet şemalarının insanların kadınlar ve erkekleri tanımlarken ne gibi etkiler yarattığına dair yapılan bir diğer çalışmada ise sigorta şirketinde yöneticilik yapan 300 erkek yöneticiye genel olarak kadınları, erkekleri ve başarılı bir yöneticiyi tanımlamaları istenmiştir. Çalışmanın sonuçları göstermiştir ki; başarılı bir yönetici ile genel olarak bir erkeği tanımlayan özellikler yüksek korelasyon içerisindedir ve her ikisini tanımlamak için kullanılan özelliklerden 60 tanesi benzerlik içerisindedir; diğer taraftan başarılı bir yönetici ile genel olarak bir

kadını tanımlayan özellikler arasındaki korelasyon oldukça düşüktür ve her ikisini tanımlamak için kullanılan özelliklerden sadece 8 tanesi benzerlik içerisindedir (Schein, 1973). Bu çalışmanın sonuçları ise kadınların başarılı bir yöneticinin özelliklerine sahip olmadıklarını, erkeklerin ise başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere zaten sahip olduklarına dair insanların zihinlerindeki cinsiyet şemalarının varlığını ispatlamıştır.

1973 yılında sadece erkek katılımcılar ile yapılan bu çalışmanın benzeri bu kez kadın katılımcılar ile tekrarlanmıştır. Çalışmaya sigorta şirketinde yöneticilik yapan kadın yöneticiler katılmış ve genel olarak kadınları, erkekleri ve başarılı bir yöneticiyi tanımlamışlardır. Çalışmanın sonuçları ilk çalışmanın sonuçlarına benzerlik göstermiş; başarılı bir yönetici ile genel olarak bir erkeği tanımlayan özelliklerden 39 tanesini benzerlik gösterirken, başarılı bir yönetici ile genel olarak bir kadını tanımlayan özelliklerin sadece 14 tanesi benzerlik göstermiştir (Schein, 1975). Değişen dünya düzeninin getirdiği bir sonuç olarak kadınların daha çok sayıda liderlik pozisyonuna sahip olmasıyla birlikte 1989 senesinde Brenner, Tomkiewicz ve Schein sonuçlarının değişeceğine dair beklentiler ile 1973 ve 1975 yıllarında yapılan çalışmaları tekrarlamışlardır. Ancak 173 kadın ve 420 erkeğin genel olarak kadınları, erkekleri ve başarılı bir yöneticiyi tanımladıkları çalışmada erkek katılımcıların başarılı bir yöneticinin özellikleri ile genel olarak bir erkeğin özellikleri arasındaki benzerliğe dair verdikleri cevaplar yüksek korelasyon gösterirken, başarılı bir yönetici ile genel olarak bir kadın arasındaki benzer özelliklere dair verdikleri cevaplar arasında korelasyon bulunamamıştır (Brenner ve ark., 1989). Diğer taraftan, kadın katılımcıların başarılı bir yöneticinin özellikleri ile

genel olarak bir erkeğin özellikleri arasındaki benzerliğe dair verdikleri cevapların korelasyonu ile başarılı bir yönetici ile genel olarak bir kadın arasındaki benzer özelliklere dair verdikleri cevapların korelasyonlarında benzerlik bulunmuştur (Brenner ve ark., 1989).

Cinsiyet şemalarının kadınlık ve erkeklik tanımları üzerinden gündelik yaşantımızda kadın ve erkeğe nasıl baktığımız üzerine yapılan ilk çalışmaların ardından geçen 25 yıllık süreç içerisinde en azından kadın katılımcıların fikirlerinde bir değişiklik olduğu gözlene bile; iyi bir yöneticinin nasıl olması gerektiğine dair yapılan tanımlarda iyi yönetici kavramı genel olarak erkeklik ile bir tutulur (Powell ve Butterfield, 1989). Kadınların erkeklere göre yöneticilik yapacak yetenek ve özelliklere sahip olmadıklarına dair insanların zihinlerindeki yargı öylesine güçlü ve yerleşik bir pozisyona sahiptir ki, çalışma hayatında kadınların cinsiyet özelliklerinden dolayı yönetici olamayacaklarına dair inanın sistematik bir hale geldiği ve kadınların yönetici pozisyonlarına ve organizasyonun lideri konumuna yükselmeleri açısından uğradıkları ayrımcılığın önlerinde görünmez bir engel oluşturduğu ve bu camdan tavanın kadınların önüne organizasyondan kaynaklanan önyargılar nedeniyle getirildiği ve kadınların yönetici pozisyonuna bu nedenle ulaşamadıkları çalışmalarla ispatlanmıştır (Gibelman ve Schervish, 1993). Üstelik kadınların önündeki bu görünmez engelin sadece yönetici pozisyonuna ulaşırken çıkmadığı, genellikle kadınlar işe alınırken, yaptıkları işte becerilerini, başarılarını ve kendilerini ispat ederken, kazandıkları para açısından ve performanslarının değerlendirilmesinde erkeklere göre farklı algılandıkları ve farklı muamele gördükleri bulunmuştur (Weber ve Higginbotham, 1997).

Tarih boyunca tüm dünyada erkekler, politik güç ve ekonomik kaynakları ellerinde tutmuşlar, rekabette, fiziksel güçte ve paylaşımında her zaman daha fazla söz sahibi olmuşlardır, bu nedenle erkekler toplumsal cinsiyete dayalı olarak ellerinde tutukları güçten dolayı kadınlardan daha yüksek statülerde bulunmuşlardır (Rudman, Greenwald, ve McGhee, 2001). Bunun en önemli örneklerinden birisi, evlilik sonrası kadınların kendi aile soyadlarını değiştirmeleri ve evlendikleri erkeğin soyadını almalarıdır, aynı şekilde ailenin sahip olduğu çocuklarda cinsiyetlerine bakılmaksızın babanın soyadını almaktadırlar (Jost, Pelham ve Carvallo, 2002). Bunun gibi kadının toplumsal alanda değersiz görüldüğüne dair pek çok örnek vardır. Tüm bu örnekler cinsiyetçiliğin yani kadınların cinsiyetlerinden dolayı ayrımcılığa maruz kaldıklarının önemli birer kanıtıdır.

Ayrımcılık, Fishbein'e (1996) göre; belirli bir gruba üye olduğu için başkalarına gösterilen zararlı davranışlardır. Ayrımcılık, önyargı bir tutum olarak kabul edildiğinde tutumu meydana getiren üç bileşenden davranış boyutunu temsil eder. Kalıpyargısal inançlar ve önyargılar, bireylerin ait oldukları gruba karşı ayrımcılığın ortaya çıkmasına yol açar ve birisini reddetmek şeklinde ortaya çıkabileceği gibi aynı zamanda tehlikeli ve şiddet içeren boyutlarda da olabilir (Aronson, Wilson ve Akert, 2002). Ayrımcılık genel olarak günlük yaşamda ırkçılık (etnik kökene dayalı ayrımcılık) ve cinsiyetçilik (cinsiyete dayalı ayrımcılık) olarak kendisini gösterir (Feldman, 2001).

Cinsiyetçilik; geleneksel cinsiyet rolleri ideolojisinin kabul edilmesi ve cinsiyetlerin kalıpyargılar çerçevesinde tanımlanması, kadın ile erkek cinsiyetleri arasındaki biyolojik ve sosyal rol farklılıklarının ortaya konulması ve bu farklılıkların abartılması; erkeklik ile güç, yüksek statü ve üstünlüğün birleştirilmesi sonucunda kadınların politik, ekonomik ve güç açısından daha zayıf konuma itilmesi ve ayrımcılığa uğramasıdır (Spence ve Hahn, 1997). Bireysel cinsiyetçilik, bilerek veya bilmeyerek kadınlara farklı bir şekilde davranarak; psikolojik, ekonomik veya sosyal açıdan zarar verecek davranışlarda bulunulmasıdır. Kurumsal cinsiyet ayrımcılığı ise, erkeğin üstünlüğü üzerine kurulu yönetimler ile kadını zarar verici ve dışlayıcı pozisyonlarda tutmaktır (Brant, Mynatt ve Doherty, 1999).

Cinsiyetçilik özünde kadına karşı olumsuz tutumlardan meydana gelir. Kadınlara ilişkin olumsuz tutum ve davranışlar eskiye nazaran günümüzde değişmiş olsa da tamamen ortadan kalkmamıştır (Swim ve Cohen, 1997). Araştırmalara göre, insanlar, cinsiyetçi tutum ve davranışlara sahip olmanın kötü birşey olduğunu düşünmekte ancak bu konudaki tutumlarını ortadan kaldırmak yerine açıkça ortaya koymayıp, üstü kapalı bir biçimde ifade etmeye devam etmektedirler (Tougas, Brown, Beaton ve Joly, 1995).

Benokraities ve Feagin (1995) günümüzde cinsiyetçiliğin açık, örtük ve gizli olmak üzere üç farklı şekilde günlük hayatın içinde var olduğundan bahsederler. Açık cinsiyetçilik, kadınlara karşı ayrımcı davranışların açıkça gösterilmesidir. Örtük cinsiyetçilik, ayrımcı tavırların üstü kapalı olarak ve sinsice gösterilmesidir. Gizli cinsiyetçilik ise; kadınlara zarar veren davranışların doğal karşılanması ve kadın-

erkek eşitliğinin hiçe sayılmasıdır; diğer bir deyişle, kadınların ve erkeklerin eşit olduklarının kabul edilmesi ancak bu eşitliği yok sayan davranışlarda bulunmaktadır.

Cinsiyetçilik üzerine geliştirilen pek çok kuram, sadece kadınlara ilişkin olumsuz duygularla ilgilidir. Oysa bazı araştırmacılar (Glick ve Fiske, 1996) kadınlara ilişkin olumsuz tutumların yanı sıra ayrımcılığı yansıtan olumlu tutumların varlığından da söz ederler. Glick ve Fiske (1996) tarafından geliştirilen Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Kuramı daha önce pek çok kuram tarafından görmezden gelinen kadınlara ilişkin olumlu tutumları olumsuz tutumlarla birlikte ele alarak ayrımcılığı incelemiş ve bu sayede alandaki önemli bir eksiği gidermiştir.

Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Kuramı (Glick ve Fiske, 1996; Glick, Diebold, Bailey-Werner ve Zhu, 1997), cinsiyetçiliği kadına karşı oluşan ve derin çelişiklerle belirgenleşen özel bir önyargı durumu olarak kabul eder ve diğer cinsiyetçilik kuramlarından farklı olarak kadına ilişkin olumsuz tutumların yanı sıra olumlu olarak algılanabilecek tutumları da ele alır. Glick ve Fiske (1997) göre, cinsiyetçilik, düşmanca cinsiyetçilik ve korumacı cinsiyetçilik'ten oluşmaktadır. Düşmanca Cinsiyetçilik, ataerkilliğin baskıcı, cinsiyetler arası farklılaştırmanın yarışmacı, heteroseksüelliğin de düşmanca yanlarını içermektedir. Baskıcı ataerkillik, kadını yönetme, kontrol etme ve kadına egemen olma arzusudur. Cinsiyetler arası yarışmacı farklılaştırma, kadın ve erkekler arasındaki farklılıkların algılanıp, abartılması ve bu farklılıklar sunulurken erkeklerin üstün hale getirilip, kadınların değersizleştirilmesidir. Heteroseksüel düşmanlık ise, kadını bir seks objesi gibi

algılamayı ve kadınların cinsel çekiciliklerini kullanarak erkeklere karşı bir silah haline gelmelerinden korkmayı içermektedir (Glick ve Fiske, 1996).

Düşmanca cinsiyetçilik, kadının erkeğe göre daha zayıf ve ona bağımlı olarak algılanması, düşük seviyede görülmesi ve cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmasıdır. Düşmanca cinsiyetçilik, kadınlara karşı olumsuz tutumlar olarak da ele alınabilir ve ortaya çıkmasında geleneksel cinsiyet rollerinin benimsenmesi oldukça etkilidir (Glick ve Fiske, 1996).

Korumacı cinsiyetçilik ise, ataerkilliğin koruyucu, cinsiyetler arası farklılaştırmanın tamamlayıcı, heteroseksüelliğin de yakınlık yanlarını içerir. Koruyucu ataerkillik, zayıf olarak algılanan kadına yardım, destekleme ve onun için çalışıp, para kazanma şeklinde ortaya çıkar. Kadını koruma, onu anne, eş, sevgili olarak yüceltme ve ona yardım etmeyi içerir. Cinsiyetler arası tamamlayıcı farklılaştırma, kadın ve erkeklerin birbirini tamamlayan kişiler olarak algılanmasıdır ve erkeklerin ev dışında, kadınların ise ev içinde çalışmalarını gerektiğini savunur. Heteroseksüel yakınlık ise, erkeğin cinsel ihtiyaçlarından ve üreme ihtiyacından dolayı kadına bağımlılığını ve sevgi duymasını içerir (Glick ve Fiske, 1997).

Korumacı cinsiyetçilik, kadının korunması, yüceltilmesi ve sevilmesi şeklindeki olumlu tutumları içerse bile; kadının erkeğe oranla daha düşük seviyede olduğunu kanıtlamaya hizmet eden daha ılımlı önyargıları içerir (Glick ve Fiske, 1996). Korumacı cinsiyetçilikte kadınlar korunması, desteklenmesi ve sevilmesi gereken zayıf ve saf varlıklar olarak görülürler. Erkeklerin ise; koruduğu, evine

ekmek getirdiği ve kadını için elinden geleni yaptığı kabul edilir ve koruyan, kollayan olarak erkeğin, güçlü ve kadından üstün olduğunu doğrulayan bir unsur olarak kullanılır. Ayrıca, korumacı cinsiyetçilik, kadınların ataerkelliğe ve erkek üstünlüğüne karşı dirençlerini azaltan; erkeğin gücünün kadının avantajına kullanıldığını gösterme yoludur. Eğer kadın koruyucu ve kollayan olarak erkeğe bağlı olursa onun gücünü ve onun bağımsız statüsünü protesto etme olasılığı azalır. Erkeğin kadına bağımlı olması korumacı cinsiyetçiliği beslemektedir, çünkü kadınlar evde çocuklara bakan, ev işlerini yapan, erkeklerin cinsellik ve yakın ilişki ihtiyaçlarını karşılayan değerli bir kaynaktır. Korumacı cinsiyetçilik, kadınların düşük konumda olduğunu kabul eder ve bu görüşü düşmanca cinsiyetçiliğe oranla daha olumlu algılanabilecek bir şekilde destekler.

İster düşmanca olsun ister dostça, cinsiyetçilik önyargılardan beslendiği için kadınların hayatın her alanında ayrımcılığa maruz kalmalarına yol açar. Kadına ilişkin kalıpyargılar ve cinsiyet rolleri özellikle kadınlar ve erkeklerin bir arada oldukları alanlarda kadınların yaşamlarını daha çok etkiler. Bu nedenle çalışma hayatı, kadınlar için cinsiyetlerinden ötürü sıkça yargılandıkları ve erkeklere göre farklı davranışlara maruz kaldıkları bir alandır (Basow, 1992).

Cinsiyete dair şemaların, cinsiyet rollerine dair tutumların insan hayatındaki yeri ve önemi göz önüne alındığında; liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyetinin, değerlendiren kişinin cinsiyetinin ve liderlik stilinin etkilerinin yanı sıra değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumlarının da liderlik davranışının değerlendirilmesinde etkisi olduğunu söylememiz mümkündür.

Literatüre baktığımızda liderlik davranışının değerlendirilmesi sürecinde cinsiyete ilişkin tutumların değerlendirme sürecini nasıl ve ne yönde etkilediğine dair yapılan çalışmaların çok az olduğunu görürüz. McGlashan, Wright ve McCormik (1995), çalışan kadınlara karşı cinsiyet rollerine ilişkin tutumları geleneksel olmayan değerlendiricilerin kadın liderlerin performanslarını daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Cooper (1997) ise yaptığı çalışmada geleneksel olmayan kadınların kadın lideri daha olumlu değerlendirdiklerini bulmuştur.

Literatürde liderlik davranışının değerlendirilmesinde değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumlarının değerlendirmeyi nasıl ve ne yönde etkilediğine dair yapılan çalışmaların azlığı göz önüne alınarak bu çalışmada değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumlarının liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Bir sonraki bölümde liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerine Türkiye’de yapılan çalışmalar ele alınacak ve ilgili literatür hakkında bilgi verilecektir.

I. 3. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesi Üzerine Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerine Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde bugüne kadar hiçbir çalışmanın doğrudan bu çalışmanın konusunu ele almadığı gözlenmiştir. Türkiye’de liderlik davranışı üzerine yapılan çalışmalar genel olarak tercih edilen liderlik stilleri ve kadın liderlere karşı tutumlar başlıkları üzerinde yoğunlaşmıştır.

Tercih edilen liderlik stilleri üzerine yapılan çalışmalara yakından bakıldığında; liderlik konusunun kültürle ilişkisinin ele alındığı kültürlerarası bir çalışma olan GLOBE araştırması kapsamında Türkiye’de yapılan ölçümlerde çalışanlara yöneticileri hakkında sorular sorulmuş ve sonuçlar liderler arasında en sık gözlenen liderlik stiline sırasıyla hiyerarşik-otoriter, babacan-kollayıcı, etkileşimsel-takım yönelimli ve serbest bırakıcı stiller olduğu bulunmuştur (Fikret-Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). Aynı çalışma kapsamında çalışanlara ideal liderlik stili hakkında sorular sorulmuş ve çalışanların sırasıyla tercih ettikleri liderlik stillerinin ilişki merkezci, görev merkezci, katılımcı ve karizmatik/dönüşümsel liderlik stilleri olduğu bulunmuştur.

Türkiye’nin 6 farklı bölgesindeki 17 farklı üniversitede okuyan 1213 üniversite öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada üniversite öğrencilerinin tercih ettikleri liderlik stili araştırılmış ve sonuçlar karizmatik liderlik stiline en çok tercih edilen liderlik stili olduğu, onu sırasıyla; katılımcı, babacan ve bürokratik liderlik stillerinin izlediği bulunmuştur (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003). Bir diğer çalışmada ise, Türkiye’de liderlerin takipçilerini etkilemek için tercih ettikleri ikna etme yöntemleri araştırılmış, özel sektörde farklı pozisyonlara sahip çalışanlara sorulan sorular sonucunda liderlerin takipçilerini etkilemek için tercih ettikleri ikna yöntemlerinin sırasıyla; otoriter güç kullanımı, sorumluluğu alma, mantıksallaştırma ve baskı olduğu bulunmuştur (Fikret-Paşa, 2000). Mısır, Fas, Kuveyt, Katar ve Türkiye’nin sosyo-kültürel yapısı üzerine yürütülen bir diğer çalışmada ise; Türkiye’de tercih edilen liderlik stiline çalışmaya katılan Arap ülkeleri ile benzerlik

gösterdiği, takım-yönelimli ve karizmatik liderlik stillerinin en çok tercih edilen liderlik stilleri olduğu bulunmuştur (Kabasakal ve Bodur, 2002).

Türkiye’de uygulanan performans değerlendirme yöntemleri üzerine yapılan bir çalışmada liderin takipçilerini değerlendirme hakkına sahip olduğuna dair genel bir kabul olduğu ve bu genel kabulün liderin takipçilerini değerlendirme konusunda otoriter tutumlar sergilemesine yol açtığı bulunmuştur (Sümer, 2000). Performans değerlendirme konusunda liderin sahip olduğu böylesi bir otoritenin takipçilerinin lidere itaat etmek, ona saygı ve bağlılık göstermek zorunda kalmaları ile sonuçlanması kaçınılmazdır (Kabasakal ve Bodur, 2002).

Çalışanların temel değerleri ve liderlik stili tercihleri arasındaki ilişkiyi konu alan ve Türkiye’de 36 ayrı kurumda çalışan 564 çalışan bireyin katılımıyla yapılan bir çalışmada özaşkınlık değerler boyutundan yüksek puan alan katılımcıların Etkileşimsel liderlik stilini, yeniliğe açıklık değerler boyutundan yüksek puan alan katılımcıların Dönüşümsel liderlik stilini tercih ettikleri bulunmuştur (Ergin ve Kozan, 2004).

Türkiye’de farklı seviyelerde çalışan 312 öğretmen ile yapılan çalışmada, eğer okul müdürü olurlarsa hangi liderlik stilini uygulamak istediklerine dair sorulan soruya katılımcıların verdikleri cevaplar sırasıyla; hedefe önem veren, etkileşimi kolaylaştırıcı, destekleyici ve işi kolaylaştırıcı liderlik stillerini tercih ettiklerini göstermiştir (Gunbayı, 2005). Çalışmanın sonuçlarına göre, erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre dört liderlik stilinde de yüksek puanlar almışlardır, araştırmacı bu

sonuçların kadınların eğitim alanında lider olmak istemediklerinin bir göstergesi olduğunu söylemektedir. Benzer şekilde, Altınışık (1998) tarafından yapılan tez çalışmasında; kadın öğretmenlerin ailelerine, çocuklarına ve evlerine daha fazla zaman ayırabilmek için okul müdürlüğünün getirdiği sorumlulukları ve uzun çalışma saatlerini üstlenmek istemediklerinden yönetici pozisyonuna yükselmek için çaba sarf etmediklerini göstermektedir. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre, kadın okul müdürleri ile çalışan kadın öğretmenlerin erkek yöneticilerden daha az otoriter oldukları ve yönetimde daha arkadaşça bir ortam yarattıkları, insanların kişisel problemlerini dinledikleri için kadın yöneticileri tercih ettikleri bulunmuştur.

Kadın liderlere karşı tutumlar üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında ise; niversite ğrencilerinin kadın yöneticilere karşı tutumları üzerine yapılan bir çalışmada erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre kadın yöneticilere karşı daha olumsuz tutumlar sergiledikleri bulunmuştur (Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002). Aynı çalışmada düşmanca cinsiyetçilik leğinden yüksek puan alan katılımcıların düşmanca cinsiyetçilik leğinden düşük puan alan katılımcılara göre kadın yöneticilere karşı daha olumsuz tutumlara sahip oldukları bulunmuştur.

Başarılı bir yöneticinin özellikleri üzerine yapılan kültürler arası bir diğer çalışmada Türkiye'deki niversite öğrencileri ile İsveç'deki niversite öğrencileri cinsiyete dayalı kalıpyargılar açısından karşılaştırılmış, örneklemin tamamı başarılı bir yönetici ile genel olarak bir erkeğin özellikleri arasında benzerlik kurma eğilim gösterirken, Türkiye'deki niversite ğrencilerinin İsveç'deki niversite öğrencilerine göre cinsiyete dayalı kalıpyargılarının daha az olduğu gözlenmiştir

(Fullagar, Sverke, Sümer ve Slick, 2003). Bu çalışmada kullanılan Türkiye örnekleminde toplanan veriler üzerine yapılan bir başka analizde ise, başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler sırasıyla ilişki-merkezli, görev-merkezli ve duygusal tutarlılık bulunmuştur. Çalışmanın katılımcıları tümü kadın yöneticileri başarılı bir yöneticinin özelliklerine göre değerlendirdiklerinde kadınlara ilişki-merkezlik açısından yüksek puanlar verdikleri, görev-merkezlik ve duygusal tutarlılık açısından düşük puanlar verdikleri gözlenmiştir (Sümer, 2006).

Türkiye’de finans sektöründe çalışan 318 kişi ile yapılan bir çalışmada kadın yöneticilere karşı tutumlar ölçülmüş; genel olarak katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumlarının az da olsa olumlu yönde olduğu bulunmuştur, ancak çalışmada kadın katılımcılar ile erkek katılımcılar açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmış; kadın katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumlarının erkek katılımcıların tutumlarına göre daha olumlu olduğu bulunmuştur (Aycan, 2004).

I. 4. Araştırmanın Amacı

Sonuç olarak; yurt dışında yapılan araştırmalar liderlik davranışının değerlendirilme sürecinin farklı sosyal psikolojik değişkenlerden etkilendiğini göstermektedir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda doğrudan liderlik davranışının değerlendirilmesini etkileyen değişkenlere dair hiçbir çalışma yapılmamış olmasından yola çıkılarak bu araştırmada; Türkiye’de liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti, liderin sergilediği liderlik stili ve değerlendirmeyi yapan kişinin cinsiyete ilişkin tutumları arasındaki etkileşimin liderlik davranışının değerlendirilmesini nasıl etkilediği incelenecektir.

Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti, liderlik stili ve değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları arasındaki etkileşimin liderlik davranışının değerlendirmesini nasıl etkileyeceğini konu edinen bu araştırma ile Türkiye’de daha önce ele alınmamış yeni bir konu ele alınmaktadır. Böylece, Türk psikoloji literatüründeki liderlik konusundaki çalışmalara katkı sağlanacaktır.

Liderlik davranışının değerlendirilmesinde cinsiyete ilişkin tutumların liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerindeki etkilerinin yurt dışında yapılmış çalışmalarda nadiren ele alınmış olmasından dolayı araştırmanın konusunun psikoloji literatürünü zenginleştireceği ve konu üzerine daha derin bilgiler sağlayacağı beklenmektedir.

Yukarıda bahsedilen amaçlar doğrultusunda bu çalışmada; liderin cinsiyeti, liderlik stili, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları bağımsız değişkenleri arasındaki etkileşimin liderlik davranışının değerlendirilmesi bağımlı değişkeni üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı, eğer var ise bu etkinin hangi yönde olduğu araştırılacaktır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

II. 1. Katılımcılar

Bu araştırmaya Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin farklı bölümlerinde lisans eğitimlerine devam eden 386 üniversite öğrencisi (199 erkek ve 187 kadın) katılmıştır. Katılımcıların yaşları 18 ile 28 arasında değişmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 21.74 (SS = 1.56) yıldır.

Katılımcıların, % 0.5'i yaşamının çoğunu köyde, % 6'sı yaşamının çoğunu kasabada, % 52.1'i yaşamının çoğunu şehirde, % 41.5'i yaşamının çoğunu Metropol'de (İstanbul, Ankara, İzmir) geçirmiştir.

Katılımcıların ailelerinin aylık gelir ortalaması 2269.15 TL'dir. Katılımcılar verilen 7 dereceli ölçek üzerinde (1 "alt sınıf" ve 7 "üst sınıf" olmak üzere) kendilerini ekonomik açıdan orta sınıfın üzerinde ($\bar{x} = 4.35$) algılamaktadırlar. Katılımcılar verilen 7 dereceli ölçek üzerinde (1 "radikal sol" ve 7 "radikal sağ" olmak üzere) kendilerini politik görüş açısından sola yakın ($\bar{x} = 3.50$)

algılamaktadırlar. Katılımcıların cinsiyetlerine göre demografik bilgileri Çizelge 1.'de verilmektedir.

Çizelge 1. Kadın Erkek Katılımcıların Demografik Bilgileri

	KADIN	ERKEK	TÜM KATILIMCILAR
Yaş \bar{x}	21.23 (1.30)	22.21 (1.63)	21.74 (1.56)
Yaşamının çoğunun geçtiği yer (%)			
Köy		2(1)	2(0.5)
Kasaba	8(4.3)	15(7.5)	23(6)
Şehir	100(53.5)	101(50.8)	201(52.1)
Metropol	79(42.2)	81(40.7)	160(41.5)
Algılanan sınıf (%)			
Alt		2(1)	2(0.5)
Alt biraz üstü	1(0.5)	6(3)	7(1.8)
Ortanın biraz altı	17(9.1)	30(15.1)	47(12.2)
Orta	78(41.7)	85(42.7)	163(42.2)
Ortanın biraz üstü	72(38.5)	62(31.2)	134(34.7)
Üstün biraz altı	11(5.9)	10(5)	21(5.4)
Üst	6(3.2)	2(1)	8(2.1)
Politik görüş (%)			
Radikal sol	10(5.3)	14(7)	24(6.2)
Sol	37(19.8)	30(15.1)	67(17.4)
Sola yakın	54(28.9)	56(28.1)	110(28.5)
Orta	49(26.2)	39(19.6)	88(22.8)
Sağa yakın	24(12.8)	26(13.1)	50(13)
Sağ	6(3.2)	22(11.1)	28(7.3)
Radikal sağ	1(0.5)	7(3.5)	8(2.1)

II.2. Veri Toplama Araçları

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

II.2.1. Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği (ÇDCÖ)

Toplumsal cinsiyetçiliği ölçmek amacıyla; Glick ve Fiske (1996) tarafından Amerika'da geliştirilen Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği (Ambivalent Sexism Inventory) kullanılmıştır. Glick ve Fiske (1996), düşmanca ve korumacı cinsiyetçiliğin birlikte bulunması nedeniyle bireylerin kadınlara karşı çelişik duygular yaşadıklarını öne sürmektedirler. Çelişik duygulu cinsiyetçiliği ölçmek için; 11'i düşmanca, diğer 11'i ise korumacı cinsiyetçiliği ölçen 22 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir (Bkz., Ek 1). Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği (ÇDCÖ) düşmanca cinsiyetçilik kısmı, cinsellik veya feminist ideoloji tarafından kadınların erkekleri kontrol etme isteğinde ve çabasında olduklarını öneren maddeler içermektedir. Buna karşın, ÇDCÖ'nin korumacı cinsiyetçilik kısmı, kadınların erkeklerden daha saf varlıklar olduklarını ve bu saflık ve zayıflıklarından dolayı kadınların korunmaları, sevimleri ve yüceltilmeleri gerektiğini öneren maddeler içermektedir. Bu çalışmada, ÇDCÖ'nün alt ölçekleri olan düşmanca ve korumacı cinsiyetçilik maddeleri toplanarak ölçeğin tümü ile değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları ölçülmüştür.

ÇDCÖ, Sakallı-Uğurlu (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Sakallı-Uğurlu'nun (2002) çalışmasına göre, ÇDCÖ Glick ve Fiske'in (1996) özgün çalışmasındaki faktör yapısına uygun olarak bir düşmanca cinsiyetçilik faktörü (Cronbach alfa = .87) ile üç alt faktörü içeren korumacı cinsiyetçilikten (Cronbach alfa = .78) oluşmaktadır. ÇDCÖ'nin yeterli düzeyde geçerlik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğu bulunmuştur (Sakallı-Uğurlu, 2002).

Bu ölçekte ters yönlü kodlanması gereken hiç bir madde bulunmamaktadır ve 1 değeri “tamamen karşıyım,” 6 ise “tamamen katılıyorum” anlamındadır. Düşmanca ve korumacı cinsiyetçilik için alınabilecek en düşük toplam puan 11, en yüksek toplam puan 66’dır. Ölçekten elde edilen yüksek puanlar, cinsiyetçiliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu tez çalışmasında düşük ve yüksek cinsiyetçilik medyandan ayırma yöntemi ile yapılmıştır (Medyan değeri = 3.6136). Bu çalışmanın verileri ile yapılan güvenirlik analizi sonucunda ÇDCÖ toplamı için Cronbach alfa değeri .87 bulunmuştur. Madde toplam korelasyonları ise .29 ile .58 arasında değişmektedir.

II.2.2. Liderlik Stili Hikayeleri

Liderlik Stili Hikayeleri, demokrat ve otoriter liderlik stillerini temsil eden iki ayrı hikayeden oluşmaktadır. Eagly ve Johnson (1990), demokratik lideri “demokratik davranan ve takipçilerinin karar alma sürecine katılımına izin veren kişi”, otoriter lideri “otoriter davranan ve karar alma aşamasına takipçilerinin katılımına izin vermeyen kişi” olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, Eagly ve Johnson (1990), kişilerarası ilişki becerilerini kullanan yöneticilerin demokratik ve katılımcı olarak tanımlandıklarını, diğer taraftan takipçileri ile kurdukları ilişkilerde kişilerarası ilişki becerilerini kullanmayan yöneticilerin otoriter ve yönlendirici olarak tanımlandıklarını belirtmişlerdir. Liderlik stili hikayeleri literatürdeki bu çalışmalardan yararlanılarak yazılmıştır.

Hikayelerin yazım aşamasında ilk olarak, demokratik ve otoriter lider davranışlarını hikayelerde belirgin hale getirmek için literatürde belirtildiği şekilde liderin takipçilerin karar alma sürecine katılımına izin verip vermediği ve liderin takipçileri ile kurduğu ilişkilerde kişilerarası ilişki becerilerini kullanıp kullanmadığı hakkında ifadeler hazırlanmıştır. Daha sonra bu ifadelerin belirli bir kurgu içerisinde bir araya getirilmeleri ile ortaya iki farklı liderlik stili hikayesi çıkartılmıştır.

Liderlik stili hikayeleri bir ön çalışma ile test edilmiştir. Demokratik bir liderin davranış kalıplarını içeren liderlik stili hikayesi (Bkz., Ek 2) ve otoriter bir liderin davranış kalıplarını içeren liderlik stili hikayesi (Bkz., Ek 3) toplamda 28 kişiden (14 kadın ve 14 erkek) oluşan bir değerlendirici gruba liderin cinsiyetini belirtmeyecek şekilde değerlendirmeleri için verilmiştir. Değerlendiricilerin tamamı hikayeleri değerlendirmişler, demokrat ve otoriter liderlik stili hikayelerinde anlatılan liderleri demokrat ve otoriter olarak etiketlemişlerdir. Demokratik liderin davranış kalıplarını içeren liderlik stili hikayesini okuyan 14 değerlendiricinin tamamı hikayedeki liderin demokratik bir kişi olduğunu belirtmişlerdir. Otoriter liderin davranış kalıplarını içeren liderlik stili hikayesini okuyan 14 değerlendiricinin tamamı hikayedeki liderin otoriter bir kişi olduğunu belirtmişlerdir.

Liderlik stili hikayeleri değerlendiriciler tarafından değerlendirildikten sonra; demokrat kadın (Bkz., Ek 4), demokrat erkek (Bkz. Ek 5), otoriter kadın (Bkz., Ek 6) ve otoriter erkek (Bkz. Ek 7) olmak üzere dört farklı liderlik stili hikayesi hazırlanmış ve bu halleriyle çalışmada kullanılmıştır.

II.2.3. Liderlik Davranışını Değerlendirme Ölçeği

Katılımcıların; liderin performansını değerlendirmeleri için 16 farklı sıfat kullanılmıştır (Bkz., Ek 8). Liderlik davranışını değerlendirme ölçeğini oluşturan sıfat seçiminde literatürde daha önce liderlik davranışını değerlendirmek üzere kullanılmış sıfatlardan ve ifadelerden yararlanılmıştır (Bartol ve Butterfield, 1976; Izraeli ve Izraeli, 1985; Looney, Kurpius ve Lucart, 2004; Luthar, 1996; Rojahn ve Willemsen, 1994).

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

Liderlik davranışını değerlendirme ölçeğinde Semantik Differentiation yöntemi gereği ifadelerin karşıt formları arasına birbirlerinden eşit uzaklıkta duran altı adet kısa çizgi yerleştirilmiş ve katılımcılardan lideri değerlendirirken bu kısa çizgiler üzerinde çarpı işareti koyarak lideri hangi ifadeye ne kadar yakın bulduklarını göstermeleri istenmiştir. Bu işleme göre katılımcılar liderin davranışını 6'lı derecelendirme üzerinde değerlendirmiştir. Bu ölçekte değerlendirme olumludan olumsuza doğru olduğu için analizlerde verilen ortalamalarda düşük değer olumlu değerlendirmeyi yüksek değer ise olumsuz değerlendirmeyi yansıtmaktadır. Bu

ölçekte; 'yumuşak-sert' ve 'duyarlı-duyarsız' maddeleri ters yönlü kodlanması gereken maddelerdir.

Bu çalışmanın verileriyle yapılan Faktör analizine göre tek faktörlü yapı varyasyonun % 68.12'nı açıklamaktadır (Öz değeri = 10.90). Ayrıca, Liderlik Davranışını Değerlendirme Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach Alfa değeri .96 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyonları ise .48 ile .91 arasında değişmektedir. Bu ölçeğin faktör yükleri ve madde-toplam korelasyonları Çizelge 2.'de gösterilmiştir.

Çizelge 2. Liderlik Davranışını Değerlendirme Ölçeği'nin Faktör Yükleri ve Madde-Toplam Korelasyonları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Madde Toplam Korelasyonları
Performansı yüksek – Performansı düşük	.79	.75
Başarılı – Başarısız	.89	.86
Yetenekli bir lider – Yeteneksiz bir lider	.89	.87
Yumuşak – Sert	.83	.80
Duyarlı – Duyarsız	.87	.85
Etkili bir lider – Etkisiz bir lider	.77	.74
Verimli – Verimsiz	.88	.85
Samimi – Mesafeli	.89	.87
Çalışkan – Çalışkan değil	.53	.49
Destek sağlayabilen – Destek sağlayamayan	.88	.86
Sorun giderici – Sorun yaratıcı	.87	.84
Olumlu – Olumsuz	.92	.91
Yardımsaver – Yardımsaver değil	.90	.88
Sorumlu – Sorumsuz	.55	.51
Eşitlikçi – Eşitlikçi değil	.83	.81
İşbirlikçi – İşbirlikçi değil	.81	.79

II.2.4. Demografik Bilgi Formu

Bu formda katılımcılara ait çeşitli bilgilerin toplandığı sorular bulunmaktadır. Cinsiyet, yaş, katılımcının yaşamının çoğunun geçtiği yer, ailenin toplam aylık geliri, katılımcıların ekonomik açıdan kendilerini hangi sınıfta gördükleri (1 “alt sınıf”, 7

“üst sınıf”) ve politik görüşleri (1 “radikal sol,” 2 “sol,” 2 “sola yakın,” 4 “orta,” 5 “sağa yakın,” 6 “sağ” ve 7 “radikal sağ”) bu kısımda bulunan sorulardır (Bkz. Ek 9).

II.3. İşlem

Veri toplama araçları kısmında bahsedilen ölçeklerin hepsi bir araya getirilerek bir ölçek bataryası oluşturulmuştur. Ölçek bataryası Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nde eğitim gören çeşitli bölümlerden öğrencilere sınıf ortamında uygulanmıştır. Öğrencilerin bazıları doldurdukları ölçekler nedeniyle ek puan almışlardır. Araştırmaya katılan öğrencilerin tamamına ölçekleri doldurmayı bitirdikten sonra araştırma hakkında bilgi verilmiştir ve gerekli gördükleri taktirde araştırma hakkında daha detaylı bilgi alabilmek için araştırmacı ile görüşebilecekleri kendilerine iletilmiştir.

BÖLÜM III

BULGULAR

Bu araştırmanın amacı, liderlik davranışının değerlendirilmesinde; liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti, liderlik stili ve değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda 4 farklı hikayeye hazırlanmıştır, katılımcıların hikayeler için yaptıkları değerlendirmelerin puanlarına ait ortalamalar ve standart sapmalar Ek. 10'daki tabloda gösterilmiştir. Gereken durumlarda anlamlı çıkan ortak etkilerin ortalamaları metin içerisindeki çizelgelerde verilmiştir.

Ek. 10'da yer alan tabloda gösterilen ortalamalar arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla verilere; 2 (liderin cinsiyeti; kadın – erkek) X 2 (değerlendiren kişinin cinsiyeti; kadın – erkek) X 2 (liderlik stili; otoriter – demokrat) X 2 (değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları; düşük – yüksek), deney desenine uygun varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Çizelge 3.'de gösterilmiştir.

Çizelge 3. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

KAYNAK	KARELER TOPLAMI	S.D.	ORTALAMA KARE	F
A	581.80	1	581.80	1586.53*
B	1.95	1	1.95	5.33*
C	.61	1	.61	1.66
D	1.19	1	1.19	3.24
A*B	7.87	1	.07	0.21
A*C	9.55	1	9.55	26.05*
A*D	.32	1	.32	0.87
B*C	.45	1	.45	1.23
B*D	.13	1	.13	0.37
C*D	.59	1	.59	1.61
A*B*C	1.74	1	1.74	4.73*
A*B*D	2.56	1	.02	0.07
A*C*D	2.07	1	2.07	5.64*
B*C*D	5.05	1	5.05	13.76*
A*B*C*D	3.57	1	.03	0.01
Hata	135.68	370	.36	
Toplam	4043.27	386		

* $p < .05$

Not: A = Liderlik Stili; B= Liderin Cinsiyeti; C=Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti; D = Değerlendiren Kişinin Cinsiyete İlişkin Tutumları

Çizelge 3.'de görüldüğü üzere A temel etkisi, yani liderlik stili bağımsız değişkeninin liderlik davranışının değerlendirilmesi bağımlı değişkeni üzerinde temel etkisi bulunmuştur ($F_{1-370} = 1586.53, p < .05$). Buna göre, demokratik lider ($\bar{X} = 1.69, SS = .56$) otoriter lider ($\bar{X} = 4.14, SS = .71$) ile karşılaştırıldığında liderlik davranışı açısından daha olumlu değerlendirilmiştir.

Çizelge 3.'de görüldüğü üzere B temel etkisi, yani liderin cinsiyeti bağımsız değişkeninin liderlik davranışının değerlendirilmesi bağımlı değişkeni üzerinde temel etkisi bulunmuştur ($F_{1-370} = 5.33, p < .05$). Buna göre, kadın lider ($\bar{X} = 2.85, SS = 1.37$) erkek lider ($\bar{X} = 3.00, SS = 1.38$) ile karşılaştırıldığında liderlik davranışı açısından daha olumlu değerlendirilmiştir.

Çizelge 3.'de görüldüğü üzere, AC ortak etkisi, yani liderlik stili * değerlendiren kişinin cinsiyeti ortak etkisi anlamlıdır ($F_{1-370} = 26.05$, $p < .05$). Bu ortak etkiye ait ortalamalar Çizelge 4.'de gösterilmiştir.

Çizelge 4. Liderlik Stili ve Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti Arasındaki Ortak Etkiye Ait Ortalamalar

	DEMOKRAT LİDER	OTORİTER LİDER
ERKEK DEĞERLENDİRİCİ	$\bar{X} = 1.88$ (SS = .54) (n=98)	$\bar{X} = 4.02$ (SS = .67) (n=101)
KADIN DEĞERLENDİRİCİ	$\bar{X} = 1.50$ (SS = .53) (n=93)	$\bar{X} = 4.26$ (SS = .73) (n=94)

Liderlik stili ve değerlendiren kişinin cinsiyeti arasındaki ortak etkinin kaynağını araştırmak amacıyla Çizelge 4.'de verilen ortalamalara Tukey – Kramer testi uygulanmıştır. Karşılaştırma sonuçlarına göre; erkek katılımcılar demokratik liderlik stilini otoriter liderlik stilinden daha olumlu değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 1.88, 4.02; $q_{2-386} = 35.66$; $p < .05$). Erkek katılımcılar demokratik liderlik stilini kadın katılımcılardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 1.88, 1.50; $q_{2-386} = 6.33$; $p < .05$). Erkek katılımcılar otoriter liderlik stilini kadın katılımcılardan daha olumlu değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 4.02, 4.26; $q_{2-386} = 4$; $p < .05$). Kadın katılımcılar otoriter liderlik stilini demokrat liderlik stilinden daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 4.26, 1.50; $q_{2-386} = 46$; $p < .05$).

Çizelge 3.'de görüldüğü üzere anlamlı çıkan bir diğer ortak etki ABC ortak etkisi, yani liderlik stili * liderin cinsiyeti * değerlendiren kişinin cinsiyeti ortak etkisidir ($F_{1-370} = 4.73$, $p < .05$). Bu ortak etkiye ait ortalamalar Çizelge 5.'de gösterilmiştir.

Çizelge 5. Liderlik Stili, Liderin Cinsiyeti ve Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti Arasındaki Ortak Etkiye Ait Ortalamalar

		ERKEK DEĞERLENDİRİCİ	KADIN DEĞERLENDİRİCİ
DEMOKRAT LİDER	ERKEK LİDER	$\bar{X} = 1.99$ (SS = .59) (n=50)	$\bar{X} = 1.53$ (SS = .58) (n=43)
	KADIN LİDER	$\bar{X} = 1.77$ (SS = .44) (n=48)	$\bar{X} = 1.47$ (SS = .49) (n=50)
OTORİTER LİDER	ERKEK LİDER	$\bar{X} = 3.95$ (SS = .71) (n=49)	$\bar{X} = 4.39$ (SS = .72) (n=48)
	KADIN LİDER	$\bar{X} = 4.08$ (SS = .63) (n=51)	$\bar{X} = 4.13$ (SS = .72) (n=46)

Liderlik stili, liderin cinsiyeti ve değerlendiren kişinin cinsiyeti arasındaki ortak etkinin kaynağını araştırmak amacıyla Çizelge 5.'de verilen ortalamalara Tukey – Kramer testi uygulanmıştır. Karşılaştırma sonuçlarına göre; demokrat erkek lideri erkek katılımcılar kadın katılımcılardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir. (ortalamalar sırasıyla; 1.99, 1.53; $q_{2-386} = 5.75$; $p < .05$). Benzer şekilde, demokrat kadın lideri erkek katılımcılar kadın katılımcılardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 1.77, 1.47; $q_{2-386} = 3.75$; $p < .05$). Erkek katılımcılar otoriter erkek lideri kadın katılımcılardan daha olumlu değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 3.95, 4.39; $q_{2-386} = 5.5$; $p < .05$).

Kadın katılımcılar otoriter erkek lideri otoriter kadın liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir. (ortalamalar sırasıyla; 4.39, 4.13; $q_{2-386} = 3.25$; $p < .05$). Erkek katılımcılar otoriter erkek lideri demokrat erkek liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 3.95, 1.99; $q_{2-386} = 24.5$; $p < .05$). Otoriter erkek lideri değerlendiren erkek katılımcılar demokrat erkek lideri değerlendiren kadın katılımcılar ile karşılaştırıldığında liderlik davranışını daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 4.39, 1.53; $q_{2-386} = 35.75$; $p < .05$). Erkek katılımcılar otoriter kadın lideri demokrat kadın liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir. (ortalamalar sırasıyla; 4.08, 1.77, $q_{2-386} = 28.25$; $p < .05$). Kadın katılımcılar otoriter kadın lideri demokrat kadın liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir. (ortalamalar sırasıyla, 4.13, 1.47, $q_{2-386} = 33.25$; $p < .05$).

Çizelge 3.'de görüldüğü üzere anlamlı çıkan bir diğer ortak etki ACD ortak etkisi, yani liderlik stili * değerlendiren kişinin cinsiyeti * değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları ortak etkisidir ($F_{1-370} = 5.64$, $p < .05$). Bu ortak etkiye ait ortalamalar Çizelge 6.'da gösterilmiştir.

Çizelge 6. Liderlik Stili, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Değerlendiren Kişinin Cinsiyete İlişkin Tutumları Arasındaki Ortak Etkiye Ait Ortalamalar

		DÜŞÜK CİNSİYETÇİ	YÜKSEK CİNSİYETÇİ
DEMOKRAT LİDER	ERKEK DEĞERLENDİRİCİ	$\bar{X} = 1.94$ (SS = .60) (n=44)	$\bar{X} = 1.83$ (SS = .48) (n=54)
	KADIN DEĞERLENDİRİCİ	$\bar{X} = 1.61$ (SS = .53) (n=52)	$\bar{X} = 1.36$ (SS = .50) (n=41)
OTORİTER LİDER	ERKEK DEĞERLENDİRİCİ	$\bar{X} = 4.18$ (SS = .75) (n=43)	$\bar{X} = 3.90$ (SS = .59) (n=58)
	KADIN DEĞERLENDİRİCİ	$\bar{X} = 4.20$ (SS = .79) (n=54)	$\bar{X} = 4.35$ (SS = .65) (n=40)

Liderlik stili, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve değerlendirilen kişinin cinsiyete ilişkin tutumları arasındaki ortak etkinin kaynağını araştırmak amacıyla Çizelge 6.'da verilen ortalamalara Tukey – Kramer testi uygulanmıştır. Karşılaştırma sonuçlarına göre; cinsiyetçilik puanı düşük kadın katılımcılar demokrat lideri cinsiyetçilik puanı yüksek kadın katılımcılardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 1.61, 1.36; $q_{2-386} = 3.12$; $p < .05$). Cinsiyetçilik puanı düşük erkek katılımcılar otoriter lideri cinsiyetçilik puanı yüksek erkek katılımcılardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 4.18, 3.90; $q_{2-386} = 3.5$; $p < .05$). Cinsiyetçilik puanı düşük erkek katılımcılar demokrat lideri cinsiyetçilik puanı düşük kadın katılımcılardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 1.94, 1.61; $q_{2-386} = 4.12$; $p < .05$).

Cinsiyetçilik puanı yüksek erkek katılımcılar demokrat lideri cinsiyetçilik puanı yüksek kadın katılımcılardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar

sırasıyla; 1.83, 1.36; $q_{2-386} = 5.87$, $p < .05$). Cinsiyetçilik puanı yüksek erkek katılımcılar otoriter lideri cinsiyetçilik puanı yüksek kadın katılımcılardan daha olumlu değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 3.90, 4.35; $q_{2-386} = 5.62$; $p < .05$). Cinsiyetçilik puanı düşük erkek katılımcılar otoriter lideri demokrat liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 4.18, 1.94, $q_{2-386} = 28$; $p < .05$).

Cinsiyetçilik puanı yüksek erkek katılımcılar otoriter lideri demokrat liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 3.90, 1.83, $q_{2-386} = 29.57$; $p < .05$). Cinsiyetçilik puanı düşük kadın katılımcılar otoriter lideri demokrat liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 4.20, 1.61, $q_{2-386} = 32.37$; $p < .05$). Cinsiyetçilik puanı yüksek kadın katılımcılar otoriter lideri demokrat liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 4.35, 1.36, $q_{2-386} = 37.37$; $p < .05$).

Çizelge 3.'de görüldüğü üzere anlamlı çıkan bir diğer ortak etki BCD ortak etkisi, yani liderin cinsiyeti * değerlendiren kişinin cinsiyeti * değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları ortak etkisidir ($F_{1-370} = 13.76$, $p < .05$). Bu ortak etkiye ait ortalamar Çizelge 7.'de gösterilmiştir.

Çizelge 7. Liderin Cinsiyeti, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Değerlendiren Kişinin Cinsiyete İlişkin Tutumları Arasındaki Ortak Etkiye Ait Ortalamalar

		DÜŞÜK CİNSİYETÇİ	YÜKSEK CİNSİYETÇİ
ERKEK LİDER	ERKEK DEĞERLENDİRİCİ	$\bar{X} = 3.12$ (SS = 1.27) (n=43)	$\bar{X} = 2.86$ (SS = 1.11) (n=57)
	KADIN DEĞERLENDİRİCİ	$\bar{X} = 3.02$ (SS = 1.53) (n=52)	$\bar{X} = 3.07$ (SS = 1.66) (n=39)
KADIN LİDER	ERKEK DEĞERLENDİRİCİ	$\bar{X} = 2.98$ (SS = 1.36) (n=44)	$\bar{X} = 2.95$ (SS = 1.23) (n=55)
	KADIN DEĞERLENDİRİCİ	$\bar{X} = 2.83$ (SS = 1.40) (n=54)	$\bar{X} = 2.62$ (SS = 1.55) (n=42)

Liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları arasındaki ortak etkinin kaynağını araştırmak amacıyla Çizelge 7.'de verilen ortalamalara Tukey – Kramer testi uygulanmıştır. Karşılaştırma sonuçlarına göre; cinsiyetçilik puanı düşük erkek katılımcılar erkek lideri cinsiyetçilik puanı yüksek erkek katılımcılardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 3.12, 2.86; $q_{2-386} = 3.25$; $p < .05$). Cinsiyetçilik puanı yüksek erkek katılımcılar kadın lideri cinsiyetçilik puanı yüksek kadın katılımcılardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 2.95, 2.62; $q_{2-386} = 4.12$; $p < .05$). Cinsiyetçilik puanı yüksek kadın katılımcılar erkek lideri kadın liderden daha olumsuz değerlendirmişlerdir (ortalamalar sırasıyla; 3.07, 2.62; $q_{2-386} = 5.62$; $p < .06$).

Çizelge 3.'de görüldüğü üzere, liderlik davranışının değerlendirilmesi bağımlı değişkeni üzerinde yukarıda açıklananların dışında anlamlı bir temel ya da ortak etki bulunmamaktadır.

BÖLÜM IV

TARTIŞMA

Giriş bölümünün amaçlar kısmında belirtildiği gibi bu araştırmada liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti, liderlik stili ve değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda; liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti, liderlik stili ve değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları bağımsız değişkenlerini içine alan dört yönlü ortak etkileşimin anlamlı çıkmadığı gözlenmiştir. Diğer taraftan, bağımsız değişkenlerin üçlü ortak etkileşimleri arasında anlamlı sonuçlara rastlanmıştır. Aşağıda sırasıyla araştırmanın bulguları kuramsal açıdan tartışılacaktır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili bağımsız değişkenleri arasındaki üçlü ortak etkileşim, erkek katılımcıların demokrat erkek lideri kadın katılımcılardan daha olumsuz değerlendirdiklerini, diğer taraftan erkek katılımcıların otoriter erkek lideri kadın katılımcılara göre daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir. Ayrıca bulgular; kadın ve erkek katılımcıların otoriter kadın lideri demokrat kadın liderden daha olumsuz değerlendirdiklerini göstermektedir.

Araştırmanın bulgularının ortaya çıkarttığı demokrat erkek lider ile otoriter erkek liderin erkek ve kadın katılımcılar tarafından farklı şekillerde değerlendirilmesi ve otoriter kadın liderin kadın ve erkek katılımcılar tarafından demokrat kadın lidere göre daha olumsuz değerlendirildiği sonucu; cinsiyet kalıpyargılarına dayanan beklentilerden, liderlik davranışının kategorileştirilmesinden ve sosyal rollere uygun davranışlar sergileme beklentisi gibi nedenlerden etkilenmiş olabilir.

Cinsiyete dayalı olarak bir liderden göstermesi beklenen liderlik stili cinsiyet kalıpyargılarından yoğun bir şekilde etkilenir. Cinsiyet kalıpyargılarına göre liderlik söz konusu olduğunda erkeklerden iş merkezietçi ve etkili özellikler sergilemeleri beklenirken kadınlardan ilişki merkezietçi ve toplumsal özellikler sergilemeleri beklenmektedir (Deaux ve Lafrance, 1998). Cinsiyet rollerine dayanan bu beklenti, erkek lider demokratik liderlik stili sergilediğinde ve kadın lider otoriter liderlik stili sergilediğinde cinsiyet rollerine uygun davranmadığı düşünülerek daha olumsuz değerlendirilmesine yol açmış olabilir, diğer taraftan aynı beklenti otoriter liderlik stili sergileyen erkek liderin cinsiyet rollerine uygun davrandığı için daha olumlu değerlendirilmesine yol açmış olabilir.

Cinsiyet kalıpyargıları üzerine yapılan meta analiz çalışması insanların büyük bir çoğunluğunun kadın ve erkekleri toplumsal ve etkili olmak üzere iki boyutlu bir ayrıma tabi tuttuklarını bulmuştur (Eagly ve Steffen, 1984). Kadınların daha toplumsal özellikler göstermeleri beklenirken, daha arkadaş yanlısı olmaları, bencil olmamaları, diğerlerini düşünmeleri ve duygusal olarak dışavurumcu olmaları istenir. Erkeklerin ise daha etkili özellikler göstermeleri beklenirken, daha bağımsız

olmaları, rekabetçi olmaları, yönlendirici olmaları ve girişken olmaları istenir. Cinsiyete dayalı beklentileri ve cinsiyet kalıpyargılarını liderlik davranışına uyarladığımız zaman kadın liderlerden daha kişiler arası ilişki odaklı ve işbirlikçi olmaları beklenirken, erkek liderlerden iş merkezli ve yönlendirici olmaları beklenir (Cann ve Siegfried, 1990).

Bu beklentilerin kadın ve erkek liderler tarafından ortaya koydukları liderlik stilleri ile nasıl karşılandığı üzerine yapılan bir meta analiz çalışmasında; liderlik stilleri açısından kadın liderlerin daha demokratik oldukları ve karar alma sürecinde grup üyelerine katılımcı haklar tanıdıkları, erkek liderlerin daha otoriter ve yönlendirici oldukları, grup üyelerinin karar alma sürecine katılımını engelledikleri bulunmuştur (Eagly ve Johnson, 1990). Cinsiyet rollerine dayalı bu tip beklentileri karşılama eğilimine sahip kadın ve erkek liderlere benzer şekilde; takipçilerin, liderlik davranışını değerlendirirken demokrat liderlik stiline özellikleri ile kendi cinsiyet rollerinden beklenen davranış kalıpları arasında benzerlik kurarak böylesi bir sonuca gitmiş olabileceklerini söyleyebiliriz.

İnsanların kendilerine benzer özelliklere sahip diğerlerini olumlu değerlendirme eğilimlerine benzer bir açıklama Liderliği Kategorileştirme Kuramı tarafından yapılmaktadır. Kurama göre, eğer lider liderin davranışlarını gözlemleyen kişinin sahip olduğu şemalara benzer karakteristik özelliklere sahipse o zaman gözlemde bulunan kişi lideri etkili olarak değerlendirirken, tam tersi durumda gözlemde bulunan kişi lideri etkisiz olarak nitelendirmektedir (Nye ve Forstyh, 1991). Bu durumda kadın değerlendiriciler demokratik liderlik stilini

değerlendirirken sahip oldukları şemalara uygun tavırlar sergilediği için demokratik liderlik stili sergileyen lideri daha etkili bulmuş olabilirler. Aynı şekilde erkek değerlendiriciler de otoriter liderlik stilini değerlendirirken sahip oldukları şemalara uygun tavırlar sergilediği için otoriter liderlik stili sergileyen lideri daha etkili bulmuş olabilirler. Aynı şekilde kadın lider cinsiyet rollerine uygun liderlik stili sergilemeyip demokrat liderlik stili yerine otoriter liderlik stili sergilediğinde daha olumsuz değerlendirilmiş olabilir.

Kadın ve erkeklerin liderlik stili açısından farklı beklentiler ile sınırlandırıldıkları bir gerçektir ve bu tip beklentilerin başlıca nedeni toplumsal kurallarla şekillenen sosyal roller ve cinsiyetlere atfedilen karakteristik özelliklerdir. Liderlik pek çok kişi tarafından kadınlara nazaran daha çok erkeklerin bir karakteristik özelliğiymiş gibi algılanır. Yapılan çalışmalar, liderlik ile ilgili olduğu düşünülen rekabet, kendine güven, sorumluluk gibi pek çok özelliğe erkeklerin sahip olduğuna dair bir algının mevcut olduğunu göstermektedir (Brenner, Tomkiewicz ve Schein, 1989; Heilman, Block, Martell ve Simon, 1989; Schein, 1973; 1975). Erkeklerle ilgili bu kalıpyargılar iyi liderle ilgili kalıpyargıları da etkilemiştir ve oldukça yaygındır. İngiltere ve Almanya'da (Schein ve Mueller, 1992), ayrıca Japonya ve Çin'de (Schein, Mueller, Lituchy ve Liu, 1996) yapılan çalışmalar erkeklere ait kalıpyargıların iyi lider tanımını etkilediğini ortaya koymuştur. Tüm bu kalıpyargıların sonucunda erkeklerin liderlik rolüne doğuştan hazır olduklarına dair bir takım sonuçlar insanların zihinlerine adeta kazınmıştır. Bu nedenle de insanlar erkeklerin doğuştan lider olduklarını düşünmektedirler.

Eagly, Wood ve Diekman (2000) tarafından ortaya atılan ve toplumun, neden erkek ve kadınlardan sosyal rollerine uygun davranış ve özellikler göstermelerini beklediğini açıklamaya çalışan Sosyal Rol Kuramı'na göre; sosyal roller, toplum tarafından tanımlanmıştır ve atfedildikleri sosyal kategorideki bireyler tarafından gerçekleştirilmeleri beklenen, öğrenilmiş davranışlardır. Toplumun bireylerden cinsiyetlerine bağlı olarak beklediği sosyal roller belirli davranışlar ile zaman içerisinde tekrarlana tekrarlana cinsiyetin bir özelliğiymiş gibi algılanmaya başlanır. Örneğin; kadınların cinsiyetlerinin çocuk bakmaya ve ev işi yapmaya uygun olduğu yüzlerce yıldır kadınların ev işi yapmaları ve çocuk bakmaları nedeniyle sanki kadınların göreviymiş ve bunu yapmaları için yetenekleri varmış gibi algılanır. Sosyalleşme süreci aracılığıyla bireyden bireye aktarılan sosyal roller, toplumsal kurallar, gelenek ve görenekler aracılığıyla bireylere uygulanan baskılarla insanların toplumsal yaşamda uymak zorunda oldukları birer kural halini almışlardır. Eğer bireyler sosyal rollerine uygun davranmazlarsa içinde buldukları grup tarafından olumsuz tutumlara ve davranışlara maruz kalabilirler.

Eagly ve Karau (2002), sosyal rollerden kaynaklanan beklentilerin karşılanmadığı zaman ortaya çıkacak problemleri Rol Uyum Kuramı'nda açıklamaya çalışmışlardır. Yaptıkları çalışmalarda kadın liderlerin kadınlara atfedilen sosyal rollere uygun davranışlarda bulunmamaları durumunda olumsuz değerlendirildiklerini bulmuşlardır. Bu bulgu, araştırmanın otoriter liderlik stili sergileyen kadın liderin demokrat liderlik stili sergileyen kadın lidere göre daha olumsuz değerlendirildiği bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Kadınların toplumsal cinsiyet rolleri ile liderlik rolleri arasında algılanan bir uyumsuzluk kadınlara karşı iki tür önyargı yaratmaktadır: 1) potansiyel olarak liderlik rollerinde kadınlar erkeklere göre daha olumsuz algılanmaktadır 2) liderlik rolü bir kadın tarafından gerçekleştirildiğinde daha olumsuz değerlendirilmektedir. Bu iki önyargının çıkış noktaları Rol Uyum Kuramı'na göre kadınlara atfedilen sosyal roller ile liderlik rolleri arasındaki uyumsuzluktur. Liderlik rolünün erkeklerin sosyal rolleri ile örtüştüğüne dair inanış, kadınların liderlik rolüne uygun görülmemesine ve kadınların erkekçe özellikler sergileyerek liderlik rolüne uygun davranışlarda bulunmaya çalışmalarına yol açar.

Rol Uyum Kuramı'nın önerdiği gibi liderler kendi cinsiyet rollerine uygun stiller sergiledikleri zaman daha olumlu değerlendirilirler (Eagly ve Karau, 2002). Dönüşümsel ve Etkileşimsel liderlik stilleri üzerine yapılan bir meta analiz çalışmasında; Dönüşümsel liderlik stili sergileyen kadın liderler daha olumlu değerlendirilirken, Etkileşimsel liderlik stili sergileyen erkek liderler daha olumlu değerlendirilmişlerdir (Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen, 2003).

Erkek liderlerden cinsiyet rollerine uygun bir şekilde otoriter liderlik stili sergilemeleri ve kadın liderlerden cinsiyet rollerine uygun bir şekilde demokratik liderlik stili sergilemeleri beklendiğinden çalışmanın bulgularında ortaya çıkan otoriter erkek liderin erkek katılımcılar tarafından daha olumlu değerlendirildiği ve otoriter liderlik stili sergileyen kadın liderin daha olumsuz değerlendirildiği sonucu Rol Uyum Kuramı'nın açıklamaları ile paralellik göstermektedir. Aynı şekilde erkek liderden cinsiyet rollerine uygun bir şekilde davranması beklendiği için demokratik

liderlik stili sergileyen erkek liderin erkek katılımcılar tarafından olumsuz değerlendirilmesi Rol Uyum Kuramı'nın açıklamalarını son derece uygun bir sonuçtur. Araştırmaya katılan erkek deneklerin otoriter erkek lider ile demokrat erkek lideri değerlendirirken ortaya koydukları bu farklılık ile otoriter kadın lider ile demokrat kadın lideri değerlendiren kadın ve erkek katılımcıların ortaya koydukları bu farklı tutumun nedenleri araştırmanın konusu olan liderlik davranışının değerlendirilmesi konusunda erkek ve kadın liderlerin cinsiyet rollerine uygun davranmasından ya da uygun davranmamasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca araştırmanın bulguları arasında bulunan; demokrat liderlik stilini kadınların erkeklere göre daha olumlu değerlendirirken, otoriter liderlik stilini erkeklerin kadınlara göre daha olumlu değerlendirmiş olmaları sonucu da yine cinsiyete dayalı beklentilerin yol açtığı bir değerlendirme yanlılığından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmadan elde edilen diğer bulgulara göre; liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları bağımsız değişkenleri arasındaki üçlü ortak etkileşim, yüksek cinsiyetçilik puanlarına sahip kadın katılımcıların erkek lideri kadın liderden daha olumsuz değerlendirdiklerini göstermektedir. Araştırmanın bulgularının ortaya çıkarttığı yüksek cinsiyetçilik puanlarına sahip kadın katılımcıların erkek lideri kadın liderden daha olumsuz değerlendirdikleri sonucu; kadınların kendilerine benzeyen bir başkasını aynı özellikleri sergiledikleri ve aynı cinsiyete sahip oldukları için daha olumlu değerlendirme eğilimi içerisine girmelerinden ve homofiliden kaynaklanmış olabilir.

İnsanlar bilişsel olarak kendi özelliklerine benzeyen özellikler gösteren insanlara daha çok ilgi gösterirler (Medin, Goldstone ve Gentner, 1993). Algısal Benzerlik Tezi'ne göre, insanlar kendileri ile aynı olan insanları daha olumlu değerlendirme eğilimi içerisindedirler (Pulakos ve Wexley, 1983). Literatürde kadınların kadınları daha olumlu değerlendirdiklerine dair bazı bulgular Algısal Benzerlik Tezi'nin iddiasını doğrulamaktadır (Die, Debbs ve Walker, 1990; Dubno, 1985). Bu durumda kadın değerlendiricilerin homofiliden kaynaklı bir nedenden ötürü kadın lideri daha olumlu değerlendirdiklerini söyleyebiliriz.

Homofili, kişinin kendisine benzeyenler ile bağlantı kurma eğilimidir (McPherson, Smith-Lovin ve Cook, 2001). Diğer bir deyişle, insanlar kendilerine benzer özellikler gösteren bireyleri daha olumlu değerlendirme eğilimi içerisindedirler. Kadınlar, kendilerini kadın lidere cinsiyet benzerliğinden ötürü daha yakın hissettikleri için kadın lideri daha olumlu değerlendirmiş olabilirler. Ayrıca araştırmanın bulguları arasında bulunan; demokrat liderlik stilini kadınların erkeklere göre daha olumlu değerlendirirken, otoriter liderlik stilini erkeklerin kadınlara göre daha olumlu değerlendirmiş olmaları sonucu da cinsiyete dayalı değerlendirme yanlılığı ile benzer cinsiyetlerin birbirlerini daha olumlu değerlendirme eğiliminin etkileşiminden kaynaklanan bir sonuç olabilir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya göre, değerlendiren kişinin cinsiyeti, liderlik stili ve değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları bağımsız değişkenleri arasındaki üçlü ortak etkileşim, yüksek cinsiyetçilik puanlarına sahip erkek katılımcıların demokratik liderlik stilini yüksek cinsiyetçilik puanına sahip

kadın katılımcılardan daha olumsuz değerlendirdiklerini; diğer taraftan, yüksek cinsiyetçilik puanlarına sahip erkek katılımcıların otoriter liderlik stilini yüksek cinsiyetçilik puanlarına sahip kadın katılımcılardan daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir.

Cinsiyetçilik; geleneksel cinsiyet rolleri ideolojisinin kabul edilmesi ve cinsiyetlerin kalıpyargılar çerçevesinde tanımlanması, kadın ile erkek cinsiyetleri arasındaki biyolojik ve sosyal rol farklılıklarının ortaya konulması ve bu farklılıkların abartılması; erkeklik ile güç, yüksek statü ve üstünlüğün birleştirilmesi sonucunda kadınların politik, ekonomik ve güç açısından daha zayıf konuma itilmesi ve ayrımcılığa uğramasıdır (Spence ve Hahn, 1997).

Cinsiyetçilik puanı yüksek bir birey cinsiyet kalıp yargılarına inanan, kadın ve erkeğin birbirinden farklı olduğuna inanan ve gündelik yaşantısını bu yönde organize eden kişidir. Cinsiyetçilik puanı yüksek erkek değerlendiricilerin ataerkil yapıya dolayısıyla hiyerarşik güç dağılımına karşı olumlu tutumlara sahip olduğunu söyleyebiliriz. Güç dağılımına karşı böylesine olumlu bir yaklaşımın otoriter liderlik stilini daha olumlu görme eğilimine girmelerine yol açmış olabilir.

Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara göre araştırmada liderlik stili ve liderin cinsiyeti bağımsız değişkenlerinin liderlik davranışının değerlendirilmesi bağımlı değişkeni üzerinde temel etkileri ortaya çıkmıştır. Literatürde demokratik liderlik stilinin otoriter liderlik stiline göre daha olumlu değerlendirildiğine dair pek çok bulgu mevcuttur (Eagly ve ark., 1992; Haccoun, Sallay ve Haccoun'un, 1978;

Jago ve Vroom, 1982; Luthar, 1996). Diğer bir deyişle, liderlik davranışının değerlendirilmesi süreci üzerinde liderlik stilinin tek başına oldukça güçlü ve anlamlı bir etkisi vardır. İnsanlar genel olarak otoriter liderlik stiline göre demokratik liderlik stilini liderin cinsiyetini göz önüne almaksızın daha olumlu değerlendirirler (Luthar, 1996). Demokratik liderlik stilinde liderin sergilediği davranışların otoriter liderlik stilinde liderin sergilediği tavra göre daha olumlu değerlendirilmesinin ana nedeni demokratik liderlik stilinde liderin takipçilerine sunduğu karar alma mekanizmalarına katılım hakkı olabilir. Demokratik yönetim şeklinin takipçilerine sağladığı katılım hakkı ile yarattığı olumlu havanın insanlar arasında otoritenin yarattığı korku ve baskının karşısında tercih edilmesi genel olarak insan ırkı arasında evrensel bir ölçüt olduğundan; demokratik tavırlar sergileyen bir liderin otoriter bir lidere göre daha olumlu değerlendirilmesi son derece normal bir sonuç olarak gözükmektedir. Üstelik otoriter ve hiyerarşik yönetim tarzının çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğuna dair bulgular mevcuttur (Heller ve Van Til, 1986). Bu nedenle insanlar korku ve kaygı yerine katılımcı bir ortamın yarattığı olumlu havayı tercih etme eğilimi içerisinde olabilirler.

Liderlik davranışının değerlendirilmesi bağımlı değerşkeni üzerinde temel etkiye sahip olan liderin cinsiyeti bağımsız değerşkeni ile ilgili bulgu literatürdeki bazı bulgular ile benzerlik gösterirken (Eagly, Karau ve Makhijani, 1995; Peters, 1984; Wood, 2000); diğer bazı bulgular ile tutarsızlık göstermektedir (Berger, Ridgeway, Fisek ve Norman, 1998; Byrne ve Neuman, 1992; Eagly, Karau ve Makhijani, 1995; Eagly, Makhijani ve Klonsky, 1992; Eagly, Wood ve Diekman, 2000; Heilman, Block, Martell ve Simon, 1989; Nieva ve Gutek, 1980). Liderin cinsiyetinin liderlik

davranışının değerlendirilmesi üzerinde çelişkili sonuçlar vermesinin nedeninin liderlik davranışının sergilendiği ortamın, işin niteliğinin ve çalışmanın alan çalışması ya da laboratuvar çalışması olup olmasına göre farklılık gösterdiği düşünülmektedir (Eagly ve ark., 1992; Looney, Kurpui ve Lucart, 2004).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik davranışının değerlendirilmesi, sonuçlarının belirleyiciliğinden ötürü son derece önemli bir çalışma alanıdır. Grup yaşantısının ihtiyaç duyduğu sürekliliğin ve devamlılığın liderlik pozisyonuna kattığı anlam liderlik davranışının değerlendirilmesi sürecini önemli bir araştırma alanı haline getirmektedir. Bu nedenle; bugüne kadar psikoloji literatüründe liderlik davranışının değerlendirilmesi sürecini etkisi altına alan farklı sosyal psikolojik değişkenlere dair çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak literatür dikkatlice incelendiğinde liderlik davranışının değerlendirilmesine dair çalışmaların yetersiz olduğu ve bazı alanlarda eksikliklerin ciddi boyutlarda olduğu gözlenmektedir.

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

Ayrıca araştırmadaki bir diğer kısıtlılık katılımcıların üniversite öğrencisi olmalarından kaynaklanmaktadır. Literatürdeki bulgular, liderlik davranışının değerlendirilmesi konusunda yapılan çalışmalarda öğrenci katılımcılar ile çalışma hayatının içerisinde bulunan katılımcılar arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bu çalışmanın üniversite öğrencileri dışındaki örneklerde de yürütülmesinin hem liderlik davranışının değerlendirilmesi konusundaki literatüre hem de bulguların genellenebilirliğine katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın bir diğer kısıtlılığı ise, araştırmanın katılımcılarının eğitim düzeylerinin ve sosyo-ekonomik düzeylerinin yüksek olmasıdır. Örneklemin tamamına yakının eğitim düzeyinin ve sosyo kültürel düzeyinin yüksek olmasından kaynaklanan kısıtlılık özellikle katılımcıların cinsiyete ilişkin tutumlarına yansımıştır. Bir grup üniversite öğrencisinin katıldığı bu çalışmada ülkenin genel sosyo-kültürel yapısının aksine cinsiyetçilik puanların düşük çıkması araştırmanın bulgularının genellenebilirliğine engel teşkil etmektedir. Bu nedenle; araştırmanın toplumun farklı kesimlerine mensup katılımcılardan oluşan bir örneklem üzerinden yürütülmesi literatüre bu konuda büyük katkı sağlayacaktır.

Diğer taraftan, son yıllarda cinsiyetçilik konusunda bireysel ve toplumsal açıdan farkındalığın artmış olmasının da göz önüne alınması gerekmektedir. Özellikle iletişim imkanlarının teknoloji sayesinde arttığı bir dönemde insanlar gündelik yaşamlarında pek çok farklı konuda sosyal etki mekanizmalarının gölgesi altında yaşamaktadırlar. Kadınlara karşı ayrımcılık üzerine yazılan ve söylenen pek çok söz üzerinden yola çıkan insanlar kendilerini kadınlara karşı ayrımcı tutumlar

içerisinde göstermeme çabasına düşebilmektedirler. Cinsiyetçilik ile ilgili bir ölçüm aracına cevap verdiği farkında olan bir bireyin, kendisini cinsiyetçi göstermemek adına cevap verdiği sorulara yanlılık içerisinde yanıtlama ihtimali nedeniyle; tutum ölçümünde insanların tutum objesine dair gerçek duygu ve düşüncelerini öğrenmek için geliştirilmiş yeni yöntemler (örneğin; gizil ölçümler) aracılığıyla ölçümler yapılması gerekmektedir. Böylece gerçek anlamda bireylerin cinsiyete dair tutumlarına ulaşarak araştırılan konu üzerinde daha sağlıklı bilgiler edinmek mümkün olacaktır.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; liderlik davranışının değerlendirilmesinde, liderin cinsiyeti, liderlik stili, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmaya farklı bölümlerde lisans eğitimlerine devam eden 386 üniversite öğrencisi katılmıştır (199 erkek ve 187 kadın). Katılımcıların yaşları 18 ile 28 arasında değişmektedir ve yaş ortalamaları 21.74 (SS = 1.56) yıldır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda; liderlik stili ve liderin cinsiyeti değiştirilerek oluşturulan otoriter ve demokrat kadın lider ile otoriter ve demokrat erkek lider davranışlarının anlatıldığı dört farklı Liderlik Stili Hikayesi hazırlanmış ve katılımcılar dört farklı hikayeden tesadüfi olarak belirlenen bir tanesini okuduktan sonra lideri Liderlik Davranışını Değerlendirme Ölçeği üzerinden değerlendirmişlerdir. Katılımcıların cinsiyete ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği kullanılmıştır. Liderlik Stili Hikayeleri için yapılan değerlendirmeler arasında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek amacıyla elde edilen verilere; 2 (liderin cinsiyeti; kadın – erkek) X 2 (değerlendiren kişinin cinsiyeti; kadın – erkek) X 2 (liderlik stili; otoriter – demokrat) X 2 (değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları; düşük – yüksek), deney desenine uygun varyans analizi uygulanmıştır.

Bulgular liderlik davranışının değerlendirilmesi bağımlı değişkeni üzerinde; liderlik stili ve liderin cinsiyeti temel etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bulgulara göre liderlik stili ile değerlendiren kişinin cinsiyeti ortak etkisi anlamlıdır. Son

olarak, bağımsız değişkenler arasında üç farklı üçlü etkileşimin anlamlı olduğu bulunmuştur: a) liderlik stili, liderin cinsiyeti ile değerlendiren kişinin cinsiyeti ortak etkisi, b) liderlik stili, değerlendiren kişinin cinsiyeti ile değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları ortak etkisi ve c) liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ile değerlendiren kişinin cinsiyete ilişkin tutumları ortak etkisi. Tüm bu bulgular liderlik davranışın değerlendirilmesinde cinsiyetin, liderlik stiline ve cinsiyetçiliğin etkileri açısından tartışılmıştır.

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to investigate the relationships between leadership style, sex of leader, sex of evaluator and evaluators' attitudes toward gender in the evaluation of leadership behavior. 386 university student from various departments participated in the study (199 males and 187 females). The mean age of the participants was 21.74 (SD = 1.56).

For the purpose of the study, first of all, leadership style and sex of leader were manipulated to prepare four stories as authoritarian female leader, democrat female leader, authoritarian male leader, and democrat male leader. Each story was read by different participants, and then the participants evaluated the leader by filling out the Evaluation of Leadership Behavior Scale. Evaluators' attitudes toward gender were measured with the Ambivalent Sexism Inventory. A 2 (sex of leader; female – male) X 2 (sex of evaluator; female – male) X 2 (leadership style; authoritarian – democrat) X 2 (evaluators' attitudes toward gender; low – high) ANOVA was performed on the evaluation of leadership behavior.

Results demonstrated that there were significant main effects of leadership style and of sex of leader. In addition, results presented that there was a significant leadership style X sex of evaluator interaction. Finally, there were three different significant three-way interactions: a) leadership style X sex of leader X sex of evaluator interaction; b) leadership style X sex of evaluator X evaluators' attitudes toward gender interaction and c) sex of leader X sex of evaluator X evaluators'

attitudes toward gender interaction. All the findings were discussed in the light of the literature on evaluation of leadership behavior, leadership style and sexism.

KAYNAKLAR

Adams, J., Rice, R. W., & Instone, D. (1984). Follower attitudes toward women and judgements concerning performance by female and male leaders. *Academy of Management Journal*, 27 (3), 636-643.

Altınışik, S. (1988) Obstacles of women school principals. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Universitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2002). *Social Psychology*. 4th Ed. New Jersey: Prentice Hall.

Astin, H., & Leland, C. (1991). *Women of influence, women of vision: A cross-generational study of leaders and social change*. San Francisco: Jossey- Bass.

Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), 453-477.

Aycan, Z., & Fikret-Paşa, S. (2003). Career choices, job selection criteria and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30 (2), 129-144.

Bales, R. F., & Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. T. Parsons, (Ed.), *Family, socialization and interaction process* içinde (s. 259-306). Glencoe: Free Press.

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

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

Basow, S. A. (1992). *Gender stereotypes and roles*. Pacific Groves CA: Brooks/Cole.

Bass, B. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review, 88*, 354-364.

Bem, S. L. (1993). *Lenses of gender*. New Haven, CT: Yale University Press.

Benokraities, N. V., & Feagin, J. R. (1995). *Modern sexism: Blatant, subtle and covert discrimination*. Englewood Clifss, NJ: Prentice Hall.

Berger, J., Ridgeway, C., Fisek, M. H., & Norman R. Z. (1998). The legitimation and delegitimation of power and prestige orders. *American Sociological Review*, *63*, 379-405.

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

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

Bowman, G. W., Worthy, N. B., & Greyser, S. A. (1965). Are women executives people? *Harvard Business Review*, *43*, 14-17.

Brant, C. R., Mynatt, C. R., & Doherty, M. E. (1999). Judgments about sexism: A policy capturing approach. *Sex Roles*, *41*, 347-374.

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

Broverman, I. K., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., Rosenkrantz, P. S., & Vogel, S. R. (1970). Sex-role stereotypes and clinical judgments of mental health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *34*, 1-7.

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

Butterfield, D. A., & Grinnell, J. P. (1999). "Re-viewing" gender, leadership and managerial behavior: Do three decades of research tell us anything? G. N. Powell, (Ed.), *Handbook of gender and work* içinde (s. 223-238). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.

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

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

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

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

Claes, M. T. (1999). Women, men and management style. *International Labour Review*, 138 (4), 431-446.

Cooper, V. W. (1997). Homophily or the queen bee syndrome: Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28, 483-499.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *117*, 125-145.

Eagly, A., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *111*, 3-22.

Eagly, A.H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*, 573-598.

Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology, 60*, 736-741.

Ergin, C., & Kozan, M. K. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi, 19 (54)*, 37-51.

Feldman, R. S. (2001). *Social Psychology*. 3rd Ed. New Jersey: Prentice Hall.

Fikret-Paşa, S. (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership & Organization Development Journal, 21 (8)*, 414-426.

Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organizations and leadership in turkey. *Applied Psychology: An International Review, 50 (4)*, 559-589.

Fishbein, H. D. (1996). *Peer prejudice and discrimination: Evolutionary, cultural, and developmental dynamics*. Boulder, CO: Westview Press.

Freud, S. (1954). *Group psychology and the analysis of the ego*. New York: Norton.

Friesen, L. (1983). Women and leadership. *Contemporary Education*, 54, 223-230.

Fullagar, C. J., Sverke, M., Sümer, H. C., & Slick, R. (2003). Managerial sex-role stereotyping: a cross cultural analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3 (1), 93-107.

Garland, H., & Price, K. H. (1977). Attitudes toward women in managements and attributions for their success and failure in a managerial position. *Journal of Applied Psychology*, 62, 29-33.

Giannantonio, C. M., Olian, J. D., & Carroll, S. J. (1995). An experimental study of gender and situational effects in a performance evaluation of a manager. *Psychological Reports*, 76, 1004-1006.

Gibelman, M., & Schervish, P. H. (1993). The glass ceiling in social work: Is it shatterproof? *Journal of Women and Social Work*, 8, 442-456.

Gilmer, B. (1961). *Industrial Psychology*. New York: Mc-Graw Hill.

Glick, P., & Fiske, T. S. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512.

Glick, P., & Fiske, T. S. (1997). Hostile and benevolent sexism: Measuring ambivalent sexist attitudes toward women. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 119-135.

Glick, P., Diebold, J., Bailey-Werner, B., & Zhu, L. (1997). The two faces of Adam: Ambivalent sexism and polarized attitudes toward women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1323-1334.

Goldberg, P. (1968). Are some women prejudiced against women? *Transaction*, 4, 28-30.

Grieshaber, S. (1998). Constructing the gendered infant. N. Yelland, (Ed.), *Gender in early childhood* içinde (s. 15-35). London: Routledge.

Gunbayı, İ. (2005). Women and men teachers' approaches to leadership styles. *Social Behavior And Personality*, 33 (7), 685-698.

Haccoun, D. M., Haccoun, R. R., & Sally, G. (1978). Sex differences in the appropriateness of supervisory styles: A non-management view. *Journal of Applied Psychology*, 63, 124-127.

Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. R. M. Stogdill ve A. E. Coons, (Ed.), *Leader behavior: Its description and measurement* içinde (s. 399-451). Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research.

Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942.

Helgeson, V. S. (2004). *Psychology of gender*. New Jersey: Prentice Hall.

Heller, T., & Van Til, J. (1986). Leadership and followership: Some summary propositions. T. Heller, J. Van Til, ve L. A. Zurcher, (Ed.), *Contemporary studies in applied behavioral science: Vol 4. Leaders and followers: Challenges for the future* içinde (s. 251-263). Greenwich: JAI Press.

Hemphill, J. K. (1950). *Leader behavior description*. Columbus: Ohio State University, Personnel Research Board.

Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2008). *Social Psychology*. 5th Ed. Harlow: Pearson Education Limited.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

Izraeli, D. N., & Izraeli, D. (1985). Sex effects in evaluating leaders: A replication study. *Journal of Applied Psychology, 70*, 540-546.

Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1982). Sex differences in the incidence and evaluation of participative leader behavior. *Journal of Applied Psychology, 67*, 776-783.

Jost, J. T., Pelham, B. W. & Carvallo, M. R. (2002). Non-conscious forms of system justification: Implicit and behavioral preferences for higher status groups. *Journal of Experimental and Social Psychology, 38*, 586-602.

Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002). Arabic cluster: A bridge between east and west. *Journal of World Business, 37*, 40-54.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1951). Human organization and worker motivation. L. R. Tripp, (Ed.), *Industrial productivity* içinde (s. 146-171). Madison: Industrial Relations Research Associations.

Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. USA: Harvard Business School Press.

Korabik, K. (1997). Applied gender issues. S. W. Sadava ve D. R. Mc Creary, (Ed.), *Applied social psychology* içinde (s. 292-309). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Korabik, K. (1999). Sex and gender in the new millenium. G. N. Powell, (Ed.), *Handbook of gender and work* içinde (s. 3-16). Thousand Oaks: Sage.

Kushell, E., & Newton, R. (1986). Gender, leadership style, and subordinate satisfaction: An experiment. *Sex Roles, 14*, 203-209.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*, 271-301.

Lippitt, R., & White, R. K. (1943). The social climate of children's groups. R. G. Baker, J. S. Kounin, ve H. F. Wright, (Ed.), *Child behavior and development* içinde (s. 485-507). New York: McGraw-Hill.

Looney, J., Kurpuiş, S. E. R., & Lucart, L. (2004). Military leadership evaluations effects of evaluator sex, leader sex, and gender role attitudes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 56*, 104-118.

Lopez-Zafra, E., & Del-Olmo-Ablanedo, S. M. (1999). Gender stereotype and transformational leadership in typical feminine work contexts. *Sociedad Valenciana de Psicologia Social, 9*, 53-71.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1990). Alternative information processing models and their implications for theory, research and practice. *Academy of Management Review, 15*, 9-28.

Luthar, H. K. (1996). Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: Autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles, 5/6*, 337-361.

McGlashan, K. E., Wright, P. M., & McCormik, B. (1995). Preferential selection and stereotypes: Effects on evaluation of female leader performance, subordinate goal commitment and task performance. *Sex Roles, 33*, 669-686.

McPherson, M., L. Smith-Lovin, and J. Cook. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology, 27*, 415-444.

Medin, D. L., Goldstone, R. L., & Gentner, D. (1993). Respects for similarity. *Psychological Review, 100 (2)*, 254-278.

Mobley, W. H. (1982). Supervisor and employee race and sex effects on performance appraisals: A field study of adverse impact and generalizability. *Academy of Management Journal, 25*, 598-606.

Myers, D. G. (2002). *Social psychology*. 7th. Ed. Boston: McGraw Hill.

Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1980). Sex effects on evaluation. *Academy of Management Review*, 5, 267-276.

Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. NY: Praeger.

Nye, J., & Forstyh, D. (1991). The effects of prototype-based biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, 22, 360-379.

Peters, L. H. (1984). Sex bias and managerial evaluations: A replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 69, 349-352.

Petty, M. M., & Lee, G. K. (1975). Moderating effects of sex of supervisor and subordinate on relationship between supervisor behavior and subordinate satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 60, 624-628.

Petty, M. M., & Miles, R. H. (1976). Leader sex role stereotyping in a female dominated work culture. *Personnel Psychology*, 29, 395-404.

Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1989). The "good manager": Did androgyny fare better in the 1980s? *Group and Organization Studies*, 14, 216-233.

Pulakos, E. D., & Wexley, K. N. (1983). The relationship among perceptual similarity, sex and performance ratings in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 25, 671-677.

Pulakos, E. D., White, L. A., Oppler, S. H., & Borman, W. C. (1989). Examination of race and sex effects on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 74, 770-780.

Rice, R. W., Bender, L. R., & Vitters, A. G. (1980). Leader sex, follower attitudes toward women and leader effectiveness: A laboratory experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 46-78.

Rojahn, K., & Willemsen, T. M. (1994). The evaluation of effectiveness and likability of gender-role congruent and gender-role incongruent leaders. *Sex Roles*, 30, 1/2, 109-119.

Rudman, L. A., Greenwald, A. G. & McGhee, D. E. (2001). Implicit self-concept and evaluative implicit gender stereotypes: Self and ingroup share desirable traits. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1164-1178.

Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 93-110.

Sakallı-Uğurlu, N. (2002). Çelişik duygulu cinsiyetçilik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 47-58.

Sakallı-Uğurlu, N., & Beydoğan, B. (2002). Turkish college students' attitudes toward women managers: The effects of patriarchy, sexism and gender differences. *The Journal of Psychology*, 136 (6), 647-656.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.

Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.

Schein, V. E., & Mueller, R. (1992). Sex role stereotypes and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.

Shein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41.

Shore, T. H. (1992). Subtle gender bias in the assessment of managerial potential. *Sex Roles*, 27, 499-515.

Shore, T. H., & Thorton, G. C. (1986). Effects of gender on self and supervisory ratings. *Academy of Management Journal*, 29, 115-129.

Spence, J. T., & Hahn, E. D. (1997). The attitudes toward women scale and attitude change in college students. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 17-34.

Sümer, H. C. (2000). Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım. Z. Aycan, (Ed.), *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları içinde* (s. 57-90). Ankara: Türk Psikoloji Derneği.

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

Swim, J. K., & Cohen, L. L. (1997). Overt, covert, and subtle sexism: A comparison between the attitudes toward women and modern sexism scales. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 103-118.

Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H. (1958) How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, March-April, 95-101.

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

Tougas, F., Brown, R., Beaton, A. M., & Joly, S. (1995). Neosexism: Plus ça change, plus c'est pareil. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 842-849.

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

Weber, L. & Higginbotham, E. (1997). Black and white professionals-managerials women's perceptions of racism and sexism in the work place. E. Higginbotham ve M. Romero, (Ed.), *Women and Work: Exploring Race, Ethnicity and Class* içinde (s. 153-175). New York: Sage Publications.

Werth, L., Markel, P., & Förster, J., (2006). The role of subjective theories for leadership evaluation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 102– 127.

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

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

Yaşın-Dökmen, Z. (2004). *Toplumsal cinsiyet: Sosyal psikolojik açıklamalar*.

İstanbul: Sistem Yayıncılık.

EKLER

EK 1

Lütfen her bir ifade ile ne derece hemfikir olup olmadığınızı verilen ölçekteki sayılardan uygun olanı ifadenin yanındaki boşluğa yazarak belirtiniz.

1	2	3	4	5	6
Hiç	Oldukça	Birazcık	Birazcık	Oldukça	Çok
Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum

- ___ 1)- Ne kadar başarılı olursa olsun bir kadının sevgisine sahip olmadıkça bir erkek gerçek anlamda bütün bir insan olamaz.
- ___ 2)- Gerçekte birçok kadın “eşitlik” arıyoruz maskesi altında işe alınmalarda kendilerinin kayırılması gibi özel muameleler arıyorlar.
- ___ 3)- Bir felaket durumunda kadınlar erkeklerden önce kurtarılmalıdır.
- ___ 4)- Birçok kadın masum söz veya davranışları cinsel ayrımcılık olarak yorumlamaktadır.
- ___ 5)- Kadınlar çok çabuk alınırlar.
- ___ 6)- Karşı cinsten biri ile romantik ilişki olmaksızın insanlar hayatta gerçekten mutlu olamazlar.
- ___ 7)- Feministler gerçekte kadınların erkeklerden daha fazla güce sahip olmalarını istemektedirler.
- ___ 8)- Birçok kadın çok az erkekte olan bir saflığa sahiptir.
- ___ 9)- Kadınlar erkekler tarafından el üstünde tutulmalı ve korunmalıdır.

- ___ 10)-Birçok kadın erkeklerin kendileri için yaptıklarına tamamen minnettar olmamaktadırlar.
- ___ 11)- Kadınlar erkekler üzerinde kontrolü sağlayarak güç kazanmak hevesindedirler.
- ___ 12)- Her erkeğin hayatında hayran olduğu bir kadın olmalıdır.
- ___ 13)- Erkekler kadınsız eksiktirler.
- ___ 14)- Kadınlar işyerlerindeki problemleri abartmaktadırlar.
- ___ 15)- Bir kadın bir erkeğin bağlılığını kazandıktan sonra genellikle o erkeğe sıkı bir yular takmaya çalışır.
- ___ 16)- Adaletli bir yarışmada kadınlar erkeklere karşı kaybettikleri zaman tipik olarak kendilerinin ayrımcılığa maruz kaldıklarından yakınır.
- ___ 17)- İyi bir kadın erkeği tarafından yüceltilmelidir.
- ___ 18)- Erkekler cinsel yönden yaklaşılabilir olduklarını gösterircesine şakalar yapıp daha sonra erkeklerin tekliflerini reddetmekten zevk alan birçok kadın vardır.
- ___ 19)- Kadınlar erkeklerden daha yüksek ahlaki duyarlılığa sahip olma eğilimindedirler.
- ___ 20)- Erkekler hayatlarındaki kadın için mali yardım sağlamak için kendi rahatlarını gönüllü olarak feda etmelidirler.
- ___ 21)- Feministler erkeklere makul olmayan istekler sunmaktadırlar.
- ___ 22)- Kadınlar erkeklerden daha ince bir kültür anlayışına ve zevkine sahiptirler.

EK 2

X üniversiteden mezun olduktan sonra MBA derecesi alıp, 7 yıl boyunca perakendecilik sektöründe farklı pozisyonlarda görev yaptıktan sonra orta ölçekli bir marketin yöneticiliğine atanmış, 40 kişilik bir ekibin başına geçmiştir. Bir yönetici olarak X genellikle karar alma aşamasında çalışanlarına danışır, fikirlerini dinler, sürece katılımları için destek olur ve alınacak kararlar için onlara oy hakkı tanır. Ayrıca çalışanlarının performanslarını değerlendirip, terfi etmeleri için karar alırken yardımcılarına doğrudan danışır. İş yerinde ortaya çıkan çatışmaları çözmek için olayları değerlendirirken başkalarının görüşlerini alır ve çatışmaları herkes için eşit kurallar çerçevesinde çözmeye çalışır. Çalışanlarını motive ederken onlarla birebir ilişki kurar, isteklerini ve ihtiyaçlarını göz önüne alır ve onlarla sık sık iletişim kurar, konuşur, sohbet eder, şirket içi iletişimde en alttan en üste kadar tüm çalışanlarına açıktır, grubun tüm üyeleri ile doğrudan iletişim kurmaktan kaçınmaz. Şirket hedeflerinin belirlenmesinde çalışanlarına söz hakkı tanır, ayrıca çalışanlarını yetkilendirir, onlarla sorumluluklarını paylaşır ve onları yetkilerini kullanmaları için destekler. İşyeri kurallarının belirlenmesi ve uygulanması aşamasında çalışanlarına söz hakkı tanır.

EK 3

X üniversiteden mezun olduktan sonra MBA derecesi alıp, 7 yıl boyunca perakendecilik sektöründe farklı pozisyonlarda görev yaptıktan sonra orta ölçekli bir marketin yöneticiliğine atanmış, 40 kişilik bir ekibin başına geçmiştir. Bir yönetici olarak X genellikle karar alma aşamasında çalışanlarının sürece katılmalarına izin vermez, kararları tek başına almayı tercih eder. Ayrıca çalışanlarının performanslarını değerlendirirken ve terfi etmeleri için karar verirken de tek başına hareket eder, bu konuda başkaları ile fikir alışverişinde bulunmaktan hoşlanmaz. İş yerinde ortaya çıkan çatışmaları çözerken olayları kendi bakış açısından değerlendirir ve çatışma çözümü için kendisine has yöntemler kullanır. Çalışanlarını motive etmek için önceden belirlenmiş, kesin kurallara bağlı ödül-ceza yöntemini kullanır, onlarla gerekmedikçe konuşmaz, şirket içi iletişimde çalışanlarından gelen mesajların ilk etapta yardımcılarına iletilmesini tercih eder. Şirket hedeflerini kendisi belirler, bu konuda çalışanlarına söz hakkı tanımaz, ayrıca çalışanlarına yetki vermez, sorumluluklarını onlarla paylaşmaz, şirket içinde tüm yetkileri kendi elinde tutar. İşyeri kurallarının belirlenmesi ve uygulanması aşamasında tüm kararları kendisi alır.

EK 4

Ayşe Aktan üniversiteden mezun olduktan sonra MBA derecesi alıp, 7 yıl boyunca perakendecilik sektöründe farklı pozisyonlarda görev yaptıktan sonra orta ölçekli bir marketin yöneticiliğine atanmış, 40 kişilik bir ekibin başına geçmiştir. Bir yönetici olarak Ayşe Aktan genellikle karar alma aşamasında çalışanlarına danışır, fikirlerini dinler, sürece katılımları için destek olur ve alınacak kararlar için onlara oy hakkı tanır. Ayrıca çalışanlarının performanslarını değerlendirip, terfi etmeleri için karar alırken yardımcılarına doğrudan danışır. İş yerinde ortaya çıkan çatışmaları çözmek için olayları değerlendirirken başkalarının görüşlerini alır ve çatışmaları herkes için eşit kurallar çerçevesinde çözmeye çalışır. Çalışanlarını motive ederken onlarla birebir ilişki kurar, isteklerini ve ihtiyaçlarını göz önüne alır ve onlarla sık sık iletişim kurar, konuşur, sohbet eder, şirket içi iletişimde en alttan en üste kadar tüm çalışanlarına açıktır, grubun tüm üyeleri ile doğrudan iletişim kurmaktan kaçınmaz. Şirket hedeflerinin belirlenmesinde çalışanlarına söz hakkı tanır, ayrıca çalışanlarını yetkilendirir, onlarla sorumluluklarını paylaşır ve onları yetkilerini kullanmaları için destekler. İşyeri kurallarının belirlenmesi ve uygulanması aşamasında çalışanlarına söz hakkı tanır.

EK 5

Ahmet Aktan üniversiteden mezun olduktan sonra MBA derecesi alıp, 7 yıl boyunca perakendecilik sektöründe farklı pozisyonlarda görev yaptıktan sonra orta ölçekli bir marketin yöneticiliğine atanmış, 40 kişilik bir ekibin başına geçmiştir. Bir yönetici olarak Ahmet Aktan genellikle karar alma aşamasında çalışanlarına danışır, fikirlerini dinler, sürece katılımları için destek olur ve alınacak kararlar için onlara oy hakkı tanır. Ayrıca çalışanlarının performanslarını değerlendirip, terfi etmeleri için karar alırken yardımcılarına doğrudan danışır. İş yerinde ortaya çıkan çatışmaları çözmek için olayları değerlendirirken başkalarının görüşlerini alır ve çatışmaları herkes için eşit kurallar çerçevesinde çözmeye çalışır. Çalışanlarını motive ederken onlarla birebir ilişki kurar, isteklerini ve ihtiyaçlarını göz önüne alır ve onlarla sık sık iletişim kurar, konuşur, sohbet eder, şirket içi iletişimde en alttan en üste kadar tüm çalışanlarına açıktır, grubun tüm üyeleri ile doğrudan iletişim kurmaktan kaçınmaz. Şirket hedeflerinin belirlenmesinde çalışanlarına söz hakkı tanır, ayrıca çalışanlarını yetkilendirir, onlarla sorumluluklarını paylaşır ve onları yetkilerini kullanmaları için destekler. İşyeri kurallarının belirlenmesi ve uygulanması aşamasında çalışanlarına söz hakkı tanır.

EK 6

Ayşe Aktan üniversiteden mezun olduktan sonra MBA derecesi alıp, 7 yıl boyunca perakendecilik sektöründe farklı pozisyonlarda görev yaptıktan sonra orta ölçekli bir marketin yöneticiliğine atanmış, 40 kişilik bir ekibin başına geçmiştir. Bir yönetici olarak Ayşe Aktan genellikle karar alma aşamasında çalışanlarının sürece katılmalarına izin vermez, kararları tek başına almayı tercih eder. Ayrıca çalışanlarının performanslarını değerlendirirken ve terfi etmeleri için karar verirken de tek başına hareket eder, bu konuda başkaları ile fikir alışverişinde bulunmaktan hoşlanmaz. İş yerinde ortaya çıkan çatışmaları çözerken olayları kendi bakış açısından değerlendirir ve çatışma çözümü için kendisine has yöntemler kullanır. Çalışanlarını motive etmek için önceden belirlenmiş, kesin kurallara bağlı ödül-ceza yöntemini kullanır, onlarla gerekmedikçe konuşmaz, şirket içi iletişimde çalışanlarından gelen mesajların ilk etapta yardımcılarına iletilmesini tercih eder. Şirket hedeflerini kendisi belirler, bu konuda çalışanlarına söz hakkı tanımaz, ayrıca çalışanlarına yetki vermez, sorumluluklarını onlarla paylaşmaz, şirket içinde tüm yetkileri kendi elinde tutar. İşyeri kurallarının belirlenmesi ve uygulanması aşamasında tüm kararları kendisi alır.

EK 7

Ahmet Aktan üniversiteden mezun olduktan sonra MBA derecesi alıp, 7 yıl boyunca perakendecilik sektöründe farklı pozisyonlarda görev yaptıktan sonra orta ölçekli bir marketin yöneticiliğine atanmış, 40 kişilik bir ekibin başına geçmiştir. Bir yönetici olarak Ahmet Aktan genellikle karar alma aşamasında çalışanlarının sürece katılmalarına izin vermez, kararları tek başına almayı tercih eder. Ayrıca çalışanlarının performanslarını değerlendirirken ve terfi etmeleri için karar verirken de tek başına hareket eder, bu konuda başkaları ile fikir alışverişinde bulunmaktan hoşlanmaz. İş yerinde ortaya çıkan çatışmaları çözerken olayları kendi bakış açısından değerlendirir ve çatışma çözümü için kendisine has yöntemler kullanır. Çalışanlarını motive etmek için önceden belirlenmiş, kesin kurallara bağlı ödül-ceza yöntemini kullanır, onlarla gerekmedikçe konuşmaz, şirket içi iletişimde çalışanlarından gelen mesajların ilk etapta yardımcılara iletilmesini tercih eder. Şirket hedeflerini kendisi belirler, bu konuda çalışanlarına söz hakkı tanımaz, ayrıca çalışanlarına yetki vermez, sorumluluklarını onlarla paylaşmaz, şirket içinde tüm yetkileri kendi elinde tutar. İşyeri kurallarının belirlenmesi ve uygulanması aşamasında tüm kararları kendisi alır.

EK 8

- Performansı yüksek ___ ___ ___ ___ ___ Performansı düşük
- Başarılı ___ ___ ___ ___ ___ Başarısız
- Yetenekli bir lider ___ ___ ___ ___ ___ Yeteneksiz bir lider
- Yumuşak ___ ___ ___ ___ ___ Sert
- Duyarlı ___ ___ ___ ___ ___ Duyarsız
- Etkili bir lider ___ ___ ___ ___ ___ Etkisiz bir lider
- Verimli ___ ___ ___ ___ ___ Verimsiz
- Samimi ___ ___ ___ ___ ___ Mesafeli
- Çalışkan ___ ___ ___ ___ ___ Çalışkan değil
- Destek sağlayabilen ___ ___ ___ ___ ___ Destek sağlayamayan
- Sorun giderici ___ ___ ___ ___ ___ Sorun yaratıcı
- Olumlu ___ ___ ___ ___ ___ Olumsuz
- Yardımsеver ___ ___ ___ ___ ___ Yardımsеver değil
- Sorumlu ___ ___ ___ ___ ___ Sorumsuz
- Eşitlikçi ___ ___ ___ ___ ___ Eşitlikçi değil
- İşbirlikçi ___ ___ ___ ___ ___ İşbirlikçi değil

EK 9

1)- Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2)- Yaşınız: _____

3)- Yaşamınızın çoğunun geçtiği yer neresidir?

1)- Köy 2)- Kasaba 3)- Şehir 4)- Metropol (Ankara, İstanbul, İzmir)

4)- Ailenizin toplam aylık geliri ne kadardır? _____ TL

5)- Ekonomik açıdan kendinizi aşağıdaki ölçek üzerinde nereye yerleştireceğinizi işaretleyiniz.

Alt sınıf 1 2 3 4 5 6 7 Üst sınıf

6)- Aşağıdakilerden hangisi politik görüşünüzü tanımlar?

1 2 3 4 5 6 7

Radikal sol Sol Sola yakın Orta Sağa yakın Sağ Radikal sağ

EK 10

1 demokrat 2 otoriter	1 erklid 2 kadlid	1 erkeğeğ 2 kaddeğ	CINSİYETÇİLİK	Mean	Std. Deviation	N
demokrat	erkeklider	erkekeğeğ	Dusuk	2,1576	,6172	23
			Yukse	1,8403	,5461	27
			Total	1,9863	,5956	50
		kadindeğ	Dusuk	1,5245	,5480	23
			Yukse	1,5438	,6293	20
			Total	1,5334	,5801	43
	Total	Dusuk	1,8410	,6600	46	
		Yukse	1,7141	,5950	47	
		Total	1,7769	,6278	93	
	kadinliler	erkekeğeğ	Dusuk	1,7024	,4925	21
			Yukse	1,8171	,4054	27
			Total	1,7669	,4443	48
		kadindeğ	Dusuk	1,6767	,5132	29
			Yukse	1,1786	,2431	21
			Total	1,4675	,4861	50
	Total	Dusuk	1,6875	,4997	50	
		Yukse	1,5378	,4675	48	
		Total	1,6142	,4875	98	
	Total	erkekeğeğ	Dusuk	1,9403	,6005	44
			Yukse	1,8287	,4765	54
			Total	1,8788	,5358	98
kadindeğ		Dusuk	1,6094	,5292	52	
		Yukse	1,3567	,5018	41	
		Total				

Otoriter	erkeklider	Total	Total	1,4980	,5297	93
			Dusuk	1,7611	,5840	96
			Yukse	1,6250	,5389	95
		erkekdeğ	Total	1,6934	,5647	191
			Dusuk	4,2250	,8561	20
			Yukse	3,7729	,5470	30
	kadinliler	kadindeğ	Total	3,9537	,7150	50
			Dusuk	4,2155	,8306	29
			Yukse	4,6678	,3964	19
		Total	Total	4,3945	,7219	48
			Dusuk	4,2194	,8322	49
			Yukse	4,1199	,6586	49
	Total	erkekdeğ	Total	4,1696	,7482	98
			Dusuk	4,1440	,6605	23
			Yukse	4,0335	,6054	28
		kadindeğ	Total	4,0833	,6268	51
			Dusuk	4,1750	,7476	25
			Yukse	4,0685	,7101	21
	Total	Total	Total	4,1264	,7246	46
			Dusuk	4,1602	,6999	48
			Yukse	4,0485	,6454	49
		erkekdeğ	Total	4,1037	,6717	97
			Dusuk	4,1817	,7495	43
			Yukse	3,8987	,5857	58
Total	kadindeğ	Total	4,0192	,6717	101	
		Dusuk	4,1968	,7861	54	
		Yukse	4,3531	,6504	40	
	Total	Total	4,2633	,7319	94	
		Dusuk	4,1901	,7662	97	
		Yukse	4,0842	,6496	98	

Total	erkekliider	erkekdeğ	Total	4,1369	,7101	195
			Dusuk	3,1192	1,2727	43
			YukseK	2,8575	1,1141	57
		kadindeğ	Total	2,9700	1,1858	100
			Dusuk	3,0252	1,5263	52
			YukseK	3,0657	1,6658	39
	kadinliider	erkekdeğ	Total	3,0426	1,5787	91
			Dusuk	3,0678	1,4106	95
			YukseK	2,9421	1,3609	96
		kadindeğ	Total	3,0046	1,3837	191
			Dusuk	2,9787	1,3631	44
			YukseK	2,9455	1,2299	55
	Total	erkekdeğ	Total	2,9602	1,2841	99
			Dusuk	2,8333	1,4047	54
			YukseK	2,6235	1,5536	42
		kadindeğ	Total	2,7415	1,4675	96
			Dusuk	2,8986	1,3810	98
			YukseK	2,8061	1,3811	97
	Total	erkekdeğ	Total	2,8526	1,3783	195
			Dusuk	3,0481	1,3134	87
			YukseK	2,9007	1,1679	112
		kadindeğ	Total	2,9651	1,2326	199
			Dusuk	2,9275	1,4618	106
			YukseK	2,8364	1,6138	81
Total	Total	Total	2,8880	1,5260	187	
		Dusuk	2,9819	1,3946	193	
		YukseK	2,8737	1,3692	193	
		Total	2,9278	1,3812	386	