
LİDERİN YUMUŞAK VE SERT GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: TARAFLARIN CİNSİYETİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ¹

Deniz DİRİK² İnan ERYILMAZ³ Asena ALTIN GÜLOVA⁴

Öz

Bu çalışmada, kadın ve erkek liderlerin kullandıkları güç kaynakları bağlamında takipçilerin algıladıkları rol uyumsuzluklarının belirlenmesi ve bu sürecin çeşitli örgütsel sonuçlar üzerindeki yansımaları incelenmektedir. Spesifik olarak, kadın bir lider yumuşak güç kaynağı veya sert güç kaynağı kullandığında izleyicilerin performansı nasıl etkilenmektedir? Çalışanların perspektifinden bakıldığında, kadınların liderlik tarzı çalışanlar tarafından daha düşük düzeyde etkili olarak mı nitelendirilmektedir? Nihayetinde, kadınların yönetsel pozisyonlarda temsiliyet oranlarının halen arzulanan düzeylerde olmamasını daha az etkili liderlik tarzı sergilemeleri ile açıklayabilir miyiz? Çalışma, lider ve takipçi cinsiyetinin, liderin kullandığı güç kaynakları ile çalışan performansı –görev ve bağlamsal- arasındaki ilişki üzerindeki rolünü incelemektedir. 2 (yumuşak ve sert güç) x 2 (kadın lider ve erkek lider) x 2 (kadın çalışan ve erkek çalışan) şeklinde tasarlanan bir araştırma modeli bağlamında güç kaynaklarının performans üzerindeki etkilerinin ve tarafların cinsiyetinin bu süreçteki rolünün incelendiği çalışmada aynı zamanda liderin güç kaynakları kullanımına ilişkin toplumsal cinsiyet kalıp yargılarına dayanan farklılıkların (yumuşak güç kullanımının kadınlara; sert güç kullanımının erkeklere atfedilmesi gibi) Türkiye’deki liderlik süreçleri bağlamında geçerli olup olmadığı araştırılmaktadır. Araştırma hipotezleri, 650 kişilik beyaz yakalılarından oluşan bir çalışma grubu üzerinde sınanmakta ve bulgular, kuramsal ve uygulamaya dönük katkılar bağlamında tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderin Güç Kaynakları, Görev Performansı, Bağlamsal Performans, Cinsiyet
JEL Sınıflandırması: M00, M12, D23

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN HARSH AND SOFT POWER BASES AND SUBORDINATE PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF GENDER

Abstract

This study attempts to explore the reflections of any role incongruity on the followers’ perceptions of male and female leaders’ use of power and the relationship to organizational outcomes. Specifically, what happens in terms of followers’ performance when a woman leader uses soft power sources, and when she resorts to harsh power sources? Additionally, do women use less effective leadership styles compared to men as rated by their subordinates and reflected in levels of subordinate performance? Moreover, could the relative underrepresentation of women in leadership/management positions be explained by less effective leadership? Using a sample of Turkish white collars, the study examines the joint effects of leader power sources and leader-subordinate gender on subordinate performance-task and contextual on a 2 (soft versus harsh power) by 2 (women versus men leaders) by 2 (women versus men followers) design. The study also tests whether the gender-stereotypic sex differences in leader power sources that attribute the use soft power sources particularly to women and the use of harsh power sources to men hold true in Turkish organizational context. The research hypotheses are tested on a sample of 650 white collar workers and findings are discussed with a view to theoretical and practical contributions and implications.

Keywords: Leader Power Sources, Task Performance, Contextual Performance, Gender
JEL Classifications: M00, M12, D23

¹ Bu çalışma ilk yazarın doktora tezinden üretilmiştir. Çalışmanın öncü bir versiyonu 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi’nde en iyi bildiri ödülüne layık görülmüştür.

² Araştırma Görevlisi Doktor, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, deniz.ispirli@cbu.edu.tr

³ Doktor, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, inaneryilmaz@gmail.com

⁴ Doçent Doktor, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, asena.gulova@cbu.edu.tr

1. Giriş

Bu çalışma, liderin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin çalışmalar ile toplumsal cinsiyet rollerine ve beklentilerine yönelik çalışmalar arasında bir köprü kurmayı ve Türkiye’de farklı örgütlerde çalışan katılımcılardan toplanan veri bağlamında liderlerin tatbik ettiği farklı sosyal güç kaynaklarının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Spesifik olarak çalışma, liderin yumuşak (karizmatik, bilgi, uzmanlık) ve sert (ödüllendirme, zorlayıcı, meşru) güç kaynaklarının liderin ve çalışanların cinsiyeti ile nasıl etkileşimlere girdiğini ve bu etkileşimlerin, çalışan performansı üzerinde nasıl belirleyici rol oynadığını incelemektedir. Çalışmada, hangi sosyal güç kaynaklarının liderlerce daha sık kullanıldığının belirlenmesi ve farklı sosyal güç kaynaklarının çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkilerinin cinsiyetler bağlamında araştırılması hedeflenmektedir.

Bir asırı aşkın süredir gerçekleştirilen kavramsal ve uygulamalı araştırmalar, toplumsal cinsiyet rollerinin önemini ve ciddi sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Eagly, 1987; Carli, 1999; Eagly ve Karau, 2002; Eagly ve Carli, 2003; Elias ve Loomis, 2004; Ayman ve diğerleri, 2009). Kadınlar yönetim ve liderlik kademelerinde, şirketlerde, devlet kurumlarında ve tarihsel olarak erilleştirilmiş diğer kamusal alanlarda varlık gösterdikçe ve söz konusu bağlamlarda cinsiyet rollerinin ne denli önemli olduğunun dikkate alınmamasının büyük bir haksızlık olacağı göz önüne alındığında, liderlik tarzlarındaki ve liderin sosyal güç kaynaklarındaki olası farklılıkların araştırılması ihtiyacı artmaktadır.

Bu çalışmada, güç konusu mikro boyutta ve bireysel/psikolojik düzeyde ele alınmakta ve liderin yumuşak-sert güç kaynakları bağlamında çalışan bakış açısıyla ortaya konmaya çalışılmaktadır. Liderin kullandığı farklı sosyal güç kaynaklarının çalışanların bakış açısıyla çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu süreçte hem liderin hem de takipçinin cinsiyetinin sürece katkısı ayrıca incelenmektedir. Çalışmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkilerin, bireylerin liderlikle ilgili örtük zihinsel şemaları, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, bilişsel önyargıları ve yönetimde kadın konusuna bakış açıları (Ayman ve diğerleri, 2009: 870), dünyayı hiyerarşik ilişkiler bütünü olarak görme eğilimi, maskülen liderlik imgelemi ve kadın liderlerin meşru görülmemesi (Ridgeway, 1997) gibi faktörlerin etkileşiminden ileri geldiği öngörülmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

Liderlik, amaç başarımları için insanları etkileyebilme ve motive edebilme becerisi olarak kavramlaştırılır (House ve diğerleri, 1999). Bu anlamda liderlik, bir tür sosyal etkileme sürecidir (Northouse, 2007). Zaleznik (1998:63), “diğerlerinin düşünce ve eylemlerini etkilemek üzere güç tatbiki liderliğin kaçınılmaz bir parçasıdır” demiştir. Sosyal gücün genel kabul gören bir özelliği de gücü kullanan aktörün, çevresinde etki yaratabilmek üzere kullanacağı birtakım kaynakların kendi himayesinde bulunmasıdır. Yönetim ve organizasyon yazınında en sık atıfta bulunulan güç taksonomisi French ve Raven (1959) tarafından kuramsal temelleri atılan ve ölçüm aracı geliştirilen ve ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, meşru güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçten oluşan beş boyutlu liderin güç kaynakları tipolojisidir (Raven, 1993; Raven, 1965; French ve Raven, 1959). Modele yöneltilen eleştiriler ve modelin geliştirilmesi yönündeki çağrılar karşılığında sonraki araştırmacılar birtakım başka güç kaynaklarını dahil ederek ve (yumuşak-sert güç gibi) farklı taksonomiler geliştirerek ilk modelin gelişmesini ve genişlemesini sağlamışlardır (Raven, 1965; Kipnis ve diğerleri, 1980; Bass, 1981; Kipnis, 1984; Yukl ve Tracey, 1992; Raven ve diğerleri, 1998; Koslowsky ve Schwarzwald, 2001; Koslowsky ve diğerleri, 2001; Elias, 2008; Pierro ve diğerleri, 2008; Pierro ve diğerleri, 2012). Ödüllendirme gücü, üstün taleplerine uyma davranışı karşılığında çeşitli kaynaklara erişebilmekle ilgilidir. Zorlayıcı güç, uymama davranışı karşılığında cezalandırılma tehlikesinin varlığını ifade eder. Meşru güç, belirli bir pozisyondan ileri gelen ve pozisyon sahibine belirli taleplerde bulunabilme gücünü veren ayrıcalıklar ve haklardır. Uzmanlık gücü, üstün belirli bir alandaki saygı uyandıran ve kabul görmesini sağlayan uzmanlığından ileri gelir. Karizmatik güç ise takipçilerin kendilerini üstleriyle özdeşleştirmeleri sonucunda uyma davranışına sevk olmalarını sağlayan benzeşim ve etkileme gücüdür. Raven (1965), French ile aralarındaki anlaşmazlığa rağmen

(Elias, 2008) bu modele sonradan bilgi gücünü de eklemiştir. Bilgi gücü, üstün taleplerine uyma davranışının neden gerekli olduğunu mantıklı sebeplerle açıklamaya dayanır ve uzmanlık gücünden farklı olarak belli bir alandaki tecrübenin ötesine geçen değerli bilginin sağladığı gücü ifade eder. Elias (2007) ve Mittal ve Elias (2016), sosyal güç kaynakları ile ilgili tüm çalışmaların yıkıcı (sert) veya yapıcı (yumuşak) olmak üzere belirli bir temel yapıya dayalı olduğunu öne sürmüşlerdir.

İlgili yazında güç stratejilerinin kategorileştirilmesine ilişkin doğrudan/dolaylı (Offerman, ve Kearney, 1988), güçlü/zayıf (Tepper ve diğerleri, 1993), maskülen/feminen (Gruber ve White, 1986), pozisyon/birey (Yukl ve Falbe, 1991), sert/yumuşak (Koslowsky ve Schwarzwald, 2001) gibi çeşitli farklı yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Bazı araştırmacılar sembolik güç (Bourdieu, 1989), ekolojik güç ve enformasyon gücü (Yukl, 2013), politik güç (Parsons, 1963), koalisyonlar, rasyonel ikna gücü, iş birliği, mübadele, baskı, danışma (Yukl ve diğerleri, 2005; 2008) gibi güç kaynaklarına da değinmişlerdir. Kipnis (1984) işyerinde etkileme metotlarına ilişkin sekiz farklı mekanizmadan söz etmektedir; iddialılık, zorla kabul ettirme, rasyonellik, yaptırımlar, mübadele, temyiz etme, engelleme ve koalisyonlar. Diğer bazı güç stratejileri ise uzmanlık, kaçınma, ikna etme, uzlaşma ve çaresizliktir (Keshet ve diğerleri, 2006; Kipnis ve diğerleri, 1980). Kategorileştirmede kullanılan yaklaşım her ne olursa olsun, farklı güç kaynaklarının kullanımının farklı sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir. Zigarmi ve diğerlerine (2015) göre yumuşak güç kaynakları kullanımı “daha yüksek düzeylerde örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte kalma niyeti, üretkenlik ve özgüven ile ilişkilidir (Elias, 2008; Podsakoff&Schriesheim, 1985; Randolph&Kemery, 2011). Sert güç kaynakları (zorlayıcı, ödüllendirme ve meşru güç gibi) daha yüksek düzeylerde tükenmişlik, devamsızlık, düşük üretkenlik ve düşük özgüven ile ilişkilidir (Elias, 2008; Podsakoff&Schriesheim, 1985; Randolph&Kemery, 2011)”. Yumuşak güç kaynaklarının (karizmatik, uzmanlık) ayrıca olumlu duygulanım ve işe karşı olumlu niyetlerle pozitif ilişkili, olumsuz duygulanım ile de negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Sert güç kaynakları kullanımı (ödüllendirme, meşru, zorlayıcı) olumsuz duygulanım ile pozitif ilişkili ve olumlu duygulanım ile negatif ilişkili bulunmuş, bu durumun performans sergileme niyetini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkilediği izlenmiştir (Zigarmi ve diğerleri, 2015). Pek çok çalışmada dönüşümcü liderlik tarzı yumuşak güç kaynakları kullanımı ile ilişkilendirilmektedir (Conger ve Kanungo, 1998; Pierro ve diğerleri, 2012). Buna göre dönüşümcü liderler yumuşak güç kaynakları kullanmaya daha yatkın olarak görülmekte ve dönüşümcü liderlik tarzı kullanan liderlerin etkileme girişimine verilen tepkiler, yumuşak güç kullanan liderlere verilen tepkiler ile benzer gerçekleşmektedir. Nitekim Conger ve Kanungo (1998) dönüşümcü liderlerin yumuşak güç kaynakları kullanma eğilimlerine değinerek, karizmatik etkinin liderin pozisyona dayalı gücünden (meşru, zorlayıcı ve ödüllendirme gücü) ziyade, şahsına münhasır gücünden (karizmatik ve uzmanlık gücü) ileri geldiğini belirtmişlerdir. Bu kuramsal yakınlıktan hareketle yumuşak gücün bir eşleniği olarak görülen dönüşümcü liderliğin hem rol içi performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı, hem de örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu (Naktiyok ve Yekeler, 2016) ve bu ilişkinin, örgütsel performans ile bazen negatif ilişkili olduğu da izlenen etkileşimci liderliğe kıyasla daha yüksek düzeylerde anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir (Vigoda-Gadot, 2007). Geçmiş araştırmalar ve meta analiz çalışmaları, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının performans üzerinde farklılaşan etkileri olduğuna işaret etmektedir. Kirkpatrick ve Locke'nin (1996) meta analiz çalışması, dönüşümcü liderlik ile bireysel performans arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Etkileşimci liderliğin iki boyutundan biri olan koşullu ödül ile takipçilerin tatmin düzeyleri ve iş performansları arasında genellikle olumlu ilişkiler tespit edilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 1984; Podsakoff ve diğerleri, 1982). Etkileşimci liderliğin diğer boyutu olan istisnalarla yönetim ise çalışan performansı ile bazen negatif ilişkili (Bass ve Avolio, 1990; Bass ve diğerleri, 1987), bazen pozitif ilişkili (Greene, 1976), bazen de ilişkisiz (Podsakoff ve diğerleri, 1984) bulunmuştur.

Liderlik tarzı ve iş performansı arasındaki ilişkiler, bu ilişkilerin doğasına yönelik makul açıklamaların ve bulguların, lider davranışı ile takipçilerin tutumları arasındaki kara kutunun çözümlenmesine destek olacağı görüşüne binaen farklı bağlamlarda detaylı olarak ele alınmıştır (Howell ve Hall-Merenda, 1999). Borman ve Motowidlo (1993, 1997) iş performansını görev

performansı ve bağlamsal performans alt boyutlarından oluşan iki faktörlü bir yapı ile açıklamışlardır. Görev performansı, rol tanımlarına dayanan, işten işte farklılık gösteren ve örgütün teknik alt yapısına katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bağlamsal performans ise örgütün teknik işlerinin gerçekleştirildiği sosyal, psikolojik ve örgütsel çevreyi destekleyen, işten işte farklılık arz etmeyen davranışlardır. Sosyal mübadele kuramı (Adams, 1965; Blau, 1964) bağlamında bireylerin sosyal değişime konu olan ilişkiler ve etkileşimler arasında denge ve adaleti gözetme arayışında oldukları düşünülmektedir. Buna göre bireyler, yaptıkları işten, liderlerinden, örgütlerinden memnun oldukları takdirde diğerlerine yardımcı olarak bağlamsal performans sergileme eğiliminde olacak ve örgütün/liderin kendilerine sundukları imkanların karşılığını ödeme arayışına gireceklerdir. Liderlik tarzı ve performans ilişkisi üzerine yapılan öncü çalışmalar, dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı, tatmin ve etkililik arasındaki pozitif ilişkiler ekseninde yoğunlaşmıştır (Bass ve Avolio, 1993; Yammarino ve diğerleri, 1993). Sonraki çalışmalar ise örgütsel bağlamın ve durumsal biçimleyici faktörlerin rolünü vurgulamışlardır. Yukl (2013) liderin sosyal güç kullanımının çalışan bağlılığı ve sosyal güç üzerinde doğrudan etkileri olduğunu, performans ve tatmin üzerinde ortaya çıkan ikincil etkilerin ise dolaylı olarak gerçekleştiğini ifade etmektedir. Wang ve diğerleri (2005) dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkilerinin sosyal mübadele ve lider-takipçi arasındaki etkileşimin kalitesi aracılığıyla ortaya çıktığını iddia etmişlerdir. MacKenzie ve arkadaşlarının (2001) bir sigorta şirketindeki pazarlama çalışanları üzerine gerçekleştirdiği çalışmaya göre, dönüşümcü liderliğin performans üzerindeki etkisi, etkileşimci liderliğe kıyasla daha yüksek olup, dönüşümcü liderlik hem rol içi performans hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ile daha yüksek düzeylerde ilişkili bulunmuştur. Howell ve Hall-Merenda (1999) çalışması dönüşümcü liderliğin çalışan performansı ile anlamlı biçimde pozitif ilişkili olduğunu ve bu durumun fiziksel yakınlık durumunda, fiziksel mesafe durumuna kıyasla daha güçlü gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Vigoda-Gadot (2007), politik liderlik kuramına katkı yapmak amacıyla ve Ferris ve Rowland'ın (1981) liderlik ile performans arasındaki ilişkide iş yerine ilişkin algıların ve durumsal faktörlerin aracılık rolü oynadığına işaret etmesi üzerine, İsrail'deki bir grup kamu sektörü çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada liderlik tarzı ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Astların, üstlerin liderlik tarzını ve örgütsel politika algılarını ve üstlerin ise astların performanslarını (hem rol içi performans hem de vatandaşlık davranışı) değerlendirdikleri çalışmada, kısmi aracılık etkisi izlenmiştir. Çalışmanın bulguları, etkileşimci liderlik tarzının örgütsel politika algıları ile pozitif ilişkili; rol içi performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir. Aksine dönüşümcü liderlik, örgütsel politika ile negatif ilişkili ve her iki performans türü ile pozitif ilişkilidir. Dvir ve arkadaşları (2002) dönüşümcü liderliğin, takipçilerin gelişimlerine katkıda bulunmak yoluyla çalışan performansını artırdığına ilişkin bulgulara ulaşmışlardır. Yine Conger ve Kanungo (1988) karizmatik liderlik tarzının takipçiler arasında kolektif bir kimlik yarattığını, lidere duygusal bağlılık düzeyini artırdığını ve takipçilerin yüksek düzeylerde görev performansı sergilemelerine katkıda bulunduğunu tespit etmişlerdir. Karizmatik liderlik davranışı, takipçilerin öz yeterlilik inançlarını artırarak zorlu durumlarla başa çıkma motivasyonlarını yükseltecek, etkili ve yüksek performanslı bir ekibin üyesi olduklarına dair algılarını pekiştirecek ve nihayetinde yüksek düzeylerde görev performansı bildirmelerini sağlayacaktır (Conger ve diğerleri, 2000).

Liderlik tarzları, liderin güç kaynakları, liderlik tarzlarındaki ve güç kullanımındaki toplumsal cinsiyet temelli farklılıklar, çeşitli kuramlar çerçevesinde irdelenmiştir. Erkek ve kadınlar arasındaki liderlik tarzı farklılıkları, başta sosyal rol kuramı (Eagly, 1987), atıf kuramı (Kelley, 1972) ve rol uyumsuzluğu kuramı (Eagly ve Karau, 2002) olmak üzere çeşitli kuramlar bağlamında incelenmiştir. Sosyal rol kuramı, cinsiyetlere atfedilen tanımlayıcı ve kural koyucu rollerin ve inanışların toplumsal (communal) veya bireyci (agentic) özelliklerle ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Her ne kadar önyargılı bir yaklaşım olsa da (Eagly ve Karau, 2002), toplumsal kültürün eril ve dişilik boyutunda olduğu gibi (Hofstede, 1980) şefkat, hassasiyet, yardım etme davranışı ve nezaket ile bağdaştırılan toplumsal özellikler kadınlarla; hırs, bağımsızlık ve özerklik ile bağdaştırılan bireyci özellikler erkeklerle ilişkilendirilmektedir. Rol uyumsuzluğu kuramına göre kadın toplumsal cinsiyet rolleri ile liderlik rolleri arasında, kadınların aleyhine olacak biçimde bir uyumsuzluk söz konusudur. Atıf

kuramına göre astlar, liderlerinin davranışlarını basmakalıp toplumsal cinsiyet normlarına kıyasladıklarında beklentilerden bir sapmayla karşılaşılırsa, nihai değerlendirmeleri ortalamadan farklı ve daha sert olmaktadır (Kelley, 1972). Bir araştırmada, erkek liderlerin yardımsever liderlik özellikleri gösterdiklerinde sıra dışı biçimde olumlu algılandıkları ve bu durumun olumlu değerlendirmeler ve performans ile ilişkilendirildiği tespit edilmiştir (Wang ve diğerleri, 2013). Aksine kadınların yardımsever liderlik davranışları sergilemesi, kanıksanmış toplumsal cinsiyet rollerine uyumlu, klişeleşmiş bir durum olarak değerlendirilmektedir. Kuramlar ve ilgili araştırma kanıtları, erkeklerin liderlik pozisyonundaki avantajlarının devam etmekte olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tartışmalar ışığında, örgütsel bağlamdaki toplumsal cinsiyet temelli farklılıkların, kadın ve erkek liderlerin ajandasında mevcut olan ve tercih ettikleri güç kaynakları ile takipçilerin liderlerine ilişkin algılarını etkilemesi beklenmektedir.

Bu noktaya kadar değinilen kuramsal tartışmalar ışığında;

Hipotez 1: Liderleri yumuşak güç kullanan çalışanlar, liderleri sert güç kullananlara kıyasla daha yüksek performans düzeyine sahiptir.

Hipotez 2: Lider cinsiyetinin, liderin güç kaynakları ile çalışan performansı arasındaki ilişkide biçimleyici etkisi vardır. Erkek liderler sert güç kaynakları kullandıklarında kadın liderlerin sert güç kaynakları kullandığı duruma kıyasla çalışan performansı daha yüksek gerçekleşir. Kadın liderler yumuşak güç kaynakları kullandıklarında erkek liderlerin yumuşak güç kaynakları kullandığı duruma kıyasla çalışan performansı daha yüksek gerçekleşir.

Hipotez 3: Çalışan cinsiyetinin, liderin güç kaynakları ile çalışan performansı arasındaki ilişkide biçimleyici etkisi vardır. Kadın liderler sert güç kaynakları kullandığında, erkek çalışanlar kadın çalışanlara kıyasla daha düşük performans sergilemektedir. Erkek liderler yumuşak güç kaynakları kullandığında, kadın çalışanlar erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek performans sergilemektedir.

3. Tasarım ve Yöntem

Çalışmanın temel varsayımı, sosyal güç kaynaklarının çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerinde farklılaşan sonuçlar doğuracağı ve bu süreçte, liderin ve takipçilerin cinsiyetlerinin düzenleyici rol oynayacağı yönündedir. Araştırmanın evrenini yönetici pozisyonunda olmayan özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma tarayıcı nitelikte olup, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak Türkiye'nin üç büyük şehrindeki (İstanbul-Ankara-İzmir) organize sanayi bölgelerinde istihdam edilmekte olan 650 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anket yönteminin benimsendiği araştırmada, liderin algılanan güç kaynakları ölçeği, iş performansı ölçeği ve demografik değişkenler ile veri toplanmıştır.

Liderin algılanan güç kaynaklarını ölçmek için Raven ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ve Meydan (2010) tarafından uyarlaması yapılan 33 maddelik Güç Algısı ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada 33 maddelik güç algısı ölçeğinin iki boyutlu –yumuşak ve sert güç– yapısı için güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,95 ve 0,95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise 0,97'dir. Güç algısı ölçeğine ikili yapı üzerinden IBM Amos 22 programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 5'li Likert ölçeğinde 650 kişiden toplanan verinin normal dağılım göstermesi nedeniyle en yüksek olasılık hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=1304,147$ $p=0,000$; $\chi^2/sd=2,712$; $RMSEA=0,086$; $CFI=0,92$; $GFI=0,90$) önerilen iki faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çalışanların görev ve bağlamsal performansını ölçmek için Karakurum (2005) tarafından uyarlanan 11 maddelik performans ölçeği kullanılmıştır. İki boyutlu –görev performansı ve bağlamsal performans– ve 11 maddelik çalışan performansı ölçeği için güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,86 ve 0,87 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise 0,93'tür. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=116,069$, $p=0,000$;

$\chi^2/sd=2,699$; $RMSEA=0,058$; $CFI=0,98$; $GFI=0,98$) önerilen iki faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

4. Hipotez Testleri ve Bulgular

Araştırma grubunu oluşturan örneklem bireylerine ait tanımlayıcı istatistiklere göre araştırmaya katılan bireylerin 342'si kadın 308'i erkektir. Çalışanların yöneticilerinin cinsiyeti açısından bakıldığında büyük bir çoğunluğun en yakın üst yöneticisinin (ilk yöneticisinin) erkek olduğu (%87,4) ve kadın yönetici oranının (%12,6) beklendik biçimde görece düşük olduğu izlenmektedir. Yöneticinin yönetim düzeyi açısından bakıldığında örneklem bireylerinin %44'ü orta düzey bir yönetici, %43,2'si tepe yönetimden bir yönetici ve %12,8'lik bir kısmı ise alt düzey bir yönetici ile çalışmaktadır. Çalışmaya katılan beyaz yakalılarının çoğu yükseköğretim (%44,6) ve lisans (%27,7) mezunudur. Yaş grupları açısından bakıldığında örneklem bireylerinin büyük kısmı 26-30 (%32,2) yaş aralığındadır. Örneklem bireylerinin geri kalan kısmı ise 31-35 (%24,6) ve 36-40 (%28,36) yaş gruplarında yoğunlaşmaktadır. Mesleki tecrübe açısından katılımcıların çoğu 2-5 yıl (%47,5) ve 6-10 yıl (%23,4) aralığında iş tecrübesine sahiptir. Çalışmanın odak noktası örgütsel alanda toplumsal cinsiyet temelli algılar ve değerlendirmeler olduğundan, katılımcılara birlikte çalışmak istedikleri yöneticinin hangi cinsiyete mensup olmasını tercih edeceklerine ilişkin bir soru yöneltilmiştir. Bu ifadeye verilen yanıtlara göre %80,2'si birlikte çalışmak isteyeceği yöneticinin cinsiyetinin kendisi için önemli olmadığını ifade edecek biçimde "benim için fark etmez" yanıtı vermiştir. Katılımcıların %11,2'si erkek ve %8,6'sı ise kadın bir yönetici ile çalışmak isteyeceklerini beyan etmişlerdir. Verinin üç büyük ilden toplanmış olması nedeniyle dengeli bir dağılımı gözetebilmek adına "çalıştığınız il" şeklinde bir kontrol değişkeni anket formuna ilave edilmiştir. Bu ifadeye verilen yanıtlara göre katılımcıların %40,3'ü İstanbul, %31,4'ü Ankara ve %28,3'ü İzmir ilinde çalışmaktadır.

Tablo 1: Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ort	SS	1	2	3	4	5	6
1)Yumuşak güç	3,82	0,77	(0,95)					
2)Sert güç	3,77	0,82	0,825**	(0,95)				
3)Görev per.	4,30	0,53	0,423**	0,414*	(0,86)			
4)Bağlam per.	4,05	0,80	0,521**	0,510*	0,557*	(0,87)		
5)Toplam per.	4,19	0,58	0,540**	0,529*	0,852*	0,909**	(0,93)	
6)Toplam güç	3,80	0,78	0,983**	0,979*	0,427*	0,526**	0,638**	(0,97)

N=650, ** p < 0,01, * p < 0,05, parantez içi değerler iç tutarlılık katsayılarıdır.

Tablo 1'de bu çalışmada yer alan bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Sert ve yumuşak güç kaynakları arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,825$ olarak gerçekleşmiştir ($p < 0,01$). Yine çalışan performansını oluşturan görev performansı ile bağlamsal performans arasında $r=0,557$ oranında korelasyon bulgulanmıştır. Belirli bir yapıyı oluşturan alt boyutlar arasında olabildiğinde yüksek korelasyonlar (ancak $> 0,85$ 'ten büyük olmaması) olması beklenmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2012: 277). Çalışmanın bağımlı değişkenlerinden görev performansı ile liderin yumuşak güç kullanımı arasında orta düzeyde ($r=0,423$, $p < 0,01$), sert güç kullanımı ile arasında ise ($r=0,414$, $p < 0,01$) yine orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Bağlamsal performans ile liderin yumuşak güç kullanımı arasında yüksek düzeyde ($r=0,521$, $p < 0,01$); sert güç kullanımı ile arasında yüksek düzeyde ($r=0,510$, $p < 0,01$) pozitif bir ilişki vardır. Performans değişkeni bütüncül olarak değerlendirildiğinde, çalışanların performans düzeylerinin yumuşak güç kaynakları kullanımı ile ilişkisi, sert güç kaynakları kullanımı

ile ilişkisine kıyasla daha yüksek düzeylerde pozitif gerçekleşmektedir (yumuşak ve sert güç kaynakları için sırasıyla $r = 0,540$, $p < 0,01$ ve $r = 0,529$).

Çalışmanın başlıca hipotezlerini sınamak, liderin ve çalışanın cinsiyetinin liderin kullandığı güç kaynakları ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkide biçimleyici rol oynayıp oynamadığını yordamak amacıyla bir dizi hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2: Liderin Yumuşak Güç Kullanımı ile Katılımcıların Bağlamsal Performans Düzeyleri Arasındaki İlişkide Cinsiyetlerin Rolü

Bağımlı değişken: Bağlamsal performans		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β	4. Adım β
1. Adım	Yönetici düzeyi	-	-0,202***	-	-0,210***
		0,287***		0,211***	
	Yaş	0,107*	0,136***	0,135***	0,136***
	Tecrübe	-0,124**	-0,106**	-0,100**	-0,100**
	Eğitim	-	-0,199***	-	-0,197***
		0,317***		0,197***	
	Lider tercihi	0,112**	0,111***	0,113***	0,113***
	Çalışılan il	0,014	-0,025	-0,025	-0,025
2. Adım	Cinsiyet		-0,011	0,225	0,222
	Lider cinsiyeti		-0,009	0,108	0,109
	Yumuşak güç		0,399***	0,810***	0,936
3. Adım	Cinsiyet*Lider cinsiyeti			-0,263	-0,260
	Cinsiyet*Yumuşak güç			-0,062	-0,191
	Lider cinsiyeti*Yumuşak güç			-0,355*	-0,483
4. Adım	Cinsiyet*Lider cinsiyeti*Yumuşak güç				-0,130
	F	39,119**	29,344***	37,080**	36,072**
		*		*	*
	Adj. R ²	0,261	0,259	0,379	0,393
	ΔR^2	0,267***	0,001	0,122***	0,015***

N=650. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tablo 2’de yer alan ve bağlamsal performansın bağımlı değişken olarak atandığı modelde 1. adımda kontrol değişkenleri, 2. adımda bağımsız değişken olan liderin yumuşak gücü ile biçimleyici değişkenler olan lider ve çalışan cinsiyeti, üçüncü adımda etkileşim değişkenleri (cinsiyet*lider cinsiyeti, cinsiyet*yumuşak güç ve lider cinsiyeti*yumuşak güç), son adımda ise üçlü etkileşim değişkeni (cinsiyet*lider cinsiyeti*yumuşak güç) modele dahil edilmiştir. Etkileşim değişkenleri yaratılırken Aiken ve West’in (1991) önerisi üzerine kategorik olmayan değişkenler standardize edilmek suretiyle modele dahil edilmişlerdir. Yordayıcı ve düzenleyicideğişkenlerin ortalanması ya da standartlaştırılması çoklu doğrusallık sorunsalının aşılması adına gereklidir, zira aksi durumda yordayıcı ve düzenleyicideğişkeninçarpımı ile yaratılan etkileşim terimi, yordayıcı ve düzenleyicideğişkenlerleçokyüksek düzeyde korelasyon gösterecektir.

Tablo 2’de yer alan modelin bulgularına göre ikinci adımda modele dahil edilen çalışan cinsiyeti ($\beta = 0,222$, $p > 0,05$) ve lider cinsiyeti ($\beta = 0,109$, $p > 0,05$) değişkenleri ile üçüncü adımda modele dahil edilen etkileşim değişkenleri (sırasıyla $\beta = -0,260$, $p < 0,05$, $\beta = -0,191$, $p > 0,05$, $\beta = -0,483$, $p > 0,05$) bağlamsal performans üzerinde tekil olarak anlamlı etki yapmamaktadır. Dördüncü adımda üçlü etkileşim değişkeni (cinsiyet*lider cinsiyeti*yumuşak güç) modele dahil edilmiştir. Etkileşim değişkenleri yaratılırken Aiken ve West’in (1991) önerisi üzerine kategorik olmayan değişkenler standardize edilmek suretiyle modele dahil edilmişlerdir. Yordayıcı ve düzenleyicideğişkenlerin ortalanması ya da standartlaştırılması çoklu doğrusallık sorunsalının aşılması adına gereklidir, zira aksi durumda yordayıcı ve düzenleyicideğişkeninçarpımı ile yaratılan etkileşim terimi, yordayıcı ve düzenleyicideğişkenlerleçokyüksek düzeyde korelasyon gösterecektir.

çarpılması ile yaratılan etkileşim değişkeninin de modele anlamlı katkı yapmadığı görülmektedir ($\beta = -0,130, p > 0,05$).

Tablo 3: Liderin Yumuşak Güç Kullanımı ile Katılımcıların Görev Performansı Düzeyleri Arasındaki İlişkide Cinsiyetlerin Rolü

Bağımlı değişken: Görev performansı		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β	4. Adım β
1. Adım	Yönetici düzeyi	-0,072	0,007	0,009	0,005
	Yaş	0,096*	0,120**	0,121**	0,119**
	Tecrübe	-0,062	-0,053	-0,053	-0,050
	Eğitim	0,164***	-0,046	-0,047	-0,049
2. Adım	Lider tercihi	0,014	0,011	0,013	0,016
	Çalışılan il	-0,027	-0,070	-0,071	-0,072
	Cinsiyet		0,047	0,088	0,107
3. Adım	Lider cinsiyeti		-0,014	0,010	0,001
	Yumuşak güç		0,422***	0,503*	-0,376
	Cinsiyet*Lider cinsiyeti			-0,048	-0,067
4. Adım	Cinsiyet*Yumuşak güç			-0,087	0,813
	Lider cinsiyeti*Yumuşak güç			0,003	0,889
	Cinsiyet*Lider cinsiyeti*Yumuşak güç				-0,905*
	F	5,669***	17,927***	13,447***	12,638***
	Adj. R ²	0,042	0,190	0,187	0,189
	ΔR^2	0,050***	0,151***	0,001	0,003

N=650. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

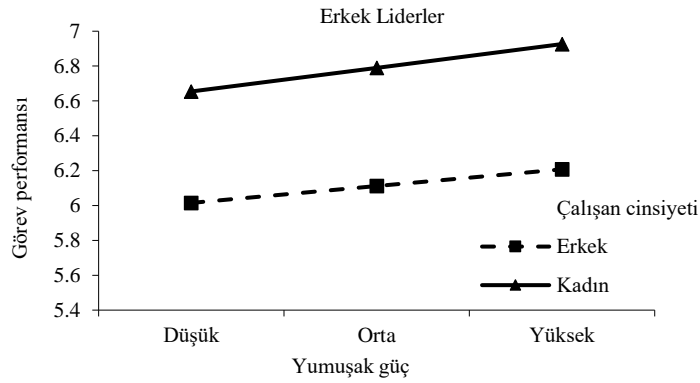
Tablo 3'te yer alan ve görev performansının bağımlı değişken olarak atandığı modelde 1. adımda kontrol değişkenleri, 2. adımda bağımsız değişken olan liderin yumuşak gücü ile biçimleyici değişkenler olan lider ve çalışan cinsiyeti, üçüncü adımda etkileşim değişkenleri (cinsiyet*lider cinsiyeti, cinsiyet*yumuşak güç ve lider cinsiyeti*yumuşak güç), son adımda ise üçlü etkileşim değişkeni (cinsiyet*lider cinsiyeti*yumuşak güç) modele dahil edilmiştir.

Tablo 3'te yer alan modelin bulgularına göre ikinci adımda modele dahil edilen çalışan cinsiyeti ($\beta = 0,107, p > 0,05$) ve lider cinsiyeti ($\beta = 0,001, p > 0,05$) değişkenleri ile üçüncü adımda modele dahil edilen etkileşim değişkenleri (sırasıyla $\beta = -0,067, p < 0,05, \beta = 0,813, p > 0,05, \beta = 0,889, p > 0,05$) görev performansı üzerinde tekil olarak anlamlı etki yapmamaktadır. Dördüncü adımda üçlü etkiyi sınamak amacıyla çalışan cinsiyeti, lider cinsiyeti ve yumuşak güç değişkenlerinin çarpılması ile yaratılan etkileşim değişkeninin modele anlamlı katkı yaptığı görülmektedir ($\beta = -0,905, p < 0,05$).

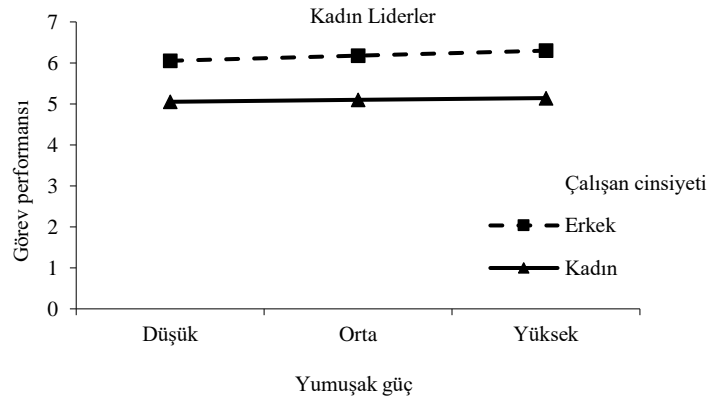
3. ve 4. adımda anlamlı ilişkiler gösteren hiyerarşik regresyon analizleri için araştırma hipotezlerini yordamak üzere moderator etki grafikleri çizilmiş ve söz konusu ilişkilerin doğasına ilişkin trendler izlenmiştir. Şekil 1 ve Şekil 2'de, Tablo 3'te yer alan modele ilişkin düzenleyici etki grafikleri yer almaktadır. Şekil 1, yumuşak güç kullanan erkek liderlerle çalışan kadın ve erkek işgörenlerin görev performansı düzeylerindeki değişimi ifade etmektedir. Buna göre, erkek liderlerle çalışan kadın işgörenlerin, liderlerinin yumuşak güç kullanması durumunda gerçekleşen görev performansı düzeyleri erkek işgörelere kıyasla daha yüksek bir trend izlemektedir. Şekil 2'de ise yumuşak güç kullanan kadın liderlerle çalışan kadın ve erkeklerin bağlamsal performans düzeylerindeki değişim gösterilmektedir. Buna göre, kadın liderlerle çalışan erkek işgörenlerin, liderlerinin yumuşak güç kullanması durumunda gerçekleşen görev performans düzeyleri kadın işgörelere kıyasla daha yüksek seyretmektedir.

Tablo 4'te yer alan ve bağlamsal performans düzeyinin bağımlı değişken olarak atandığı modelde 1. adımda kontrol değişkenleri, 2. adımda bağımsız değişken olan liderin sert gücü ile biçimleyici değişkenler olan lider ve çalışan cinsiyeti, üçüncü adımda etkileşim değişkenleri (cinsiyet*lider cinsiyeti, cinsiyet*sert güç ve lider cinsiyeti*sert güç), son adımda ise üçlü etkileşim değişkeni (cinsiyet*lider cinsiyeti*sert güç) modele dahil edilmiştir. Tablo 4'te yer alan modelin bulgularına göre ikinci adımda modele dahil edilen çalışan cinsiyeti ($\beta = 0,114$, $p > 0,05$) ve lider cinsiyeti ($\beta = 0,072$, $p > 0,05$) değişkenleri modele tekil olarak anlamlı katkı yapmamaktadır. Ancak üçüncü adımda modele dahil edilen etkileşim değişkenleri (sırasıyla $\beta = -0,143$, $p < 0,05$, $\beta = -0,621$, $p < 0,05$, $\beta = -0,652$, $p < 0,05$) işgörenlerin bağlamsal performans düzeyleri üzerinde anlamlı değişime yol açmaktadır. Dördüncü adımda üçlü etkiyi sınamak amacıyla çalışan cinsiyeti, lider cinsiyeti ve sert güç değişkenlerinin çarpılması ile yaratılan etkileşim değişkeninin modele anlamlı katkı yapmadığı görülmektedir ($\beta = 0,508$, $p > 0,05$).

Şekil 1: Liderin Yumuşak Güç Kullanımı ve Cinsiyetin Bir Bileşkesi Olarak Çalışanların Görev Performansı Düzeyi (Erkek Liderler)



Şekil 2: Liderin Yumuşak Güç Kullanımı ve Cinsiyetin Bir Bileşkesi Olarak Çalışanların Görev Performansı Düzeyi (Kadın Liderler)



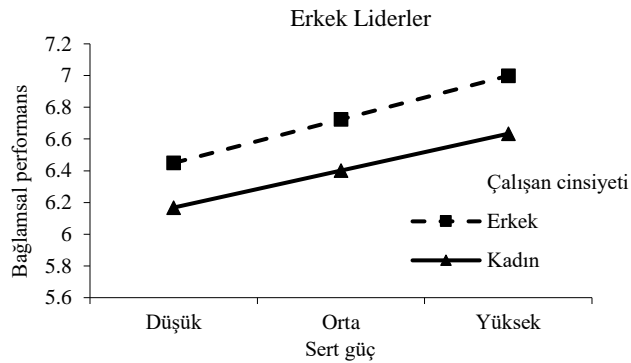
Şekil 3 ve Şekil 4'te, Tablo 4'te yer alan modele ilişkin düzenleyici etki grafikleri yer almaktadır. Şekil 3, sert güç kullanan erkek liderlerle çalışan kadın ve erkek işgörenlerin bağlamsal performans düzeylerindeki değişimi ifade etmektedir. Buna göre, erkek liderlerle çalışan kadın işgörenlerin, liderlerinin sert güç kullanması durumunda gerçekleşen bağlamsal performans düzeyleri erkek işgörelere kıyasla daha yüksek bir trend izlemektedir. Şekil 4'te ise sert güç kullanan kadın liderlerle çalışan kadın ve erkek işgörenlerin bağlamsal performans düzeylerindeki değişim gösterilmektedir. Buna göre, kadın liderlerle çalışan kadın işgörenlerin, liderlerinin sert güç kullanması durumunda gerçekleşen bağlamsal performans düzeyleri, erkek işgörelere kıyasla daha yüksek seyretmektedir.

Tablo 4: Liderin Sert Güç Kullanımı ile Katılımcıların Bağlamsal Performans Düzeyleri Arasındaki İlişkide Cinsiyetlerin Rolü

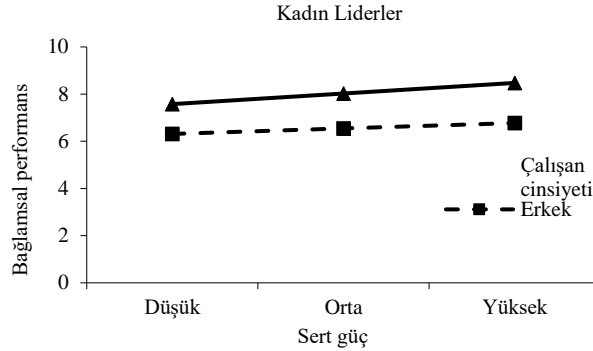
Bağımlı değişken:		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β	4. Adım β
1. Adım	Yönetici düzeyi	-0,287***	-0,200***	-0,203***	-0,202***
	Yaş	0,107*	0,139***	0,140***	0,140***
	Tecrübe	-0,124**	-0,099*	-0,097*	-0,098*
	Eğitim	-0,317***	-0,205***	-0,205***	-0,204***
	Lider tercihi	0,112**	0,109**	0,112***	0,111***
	Çalışılan il	0,014	-0,027	-0,029	-0,029
2. Adım	Cinsiyet		-0,012	0,117	0,114
	Lider cinsiyeti		-0,004	0,063	0,072
	Sert güç		0,386***	0,648**	1,143*
3. Adım	Cinsiyet*Lider cinsiyeti			-0,145	-0,143*
	Cinsiyet*Sert güç			-0,116	-0,621*
	Lider cinsiyeti*Sert güç			-0,153	0,652*
4. Adım	Cinsiyet*Lider cinsiyeti*Sert güç				0,508
	F	39,119***	45,938***	34,608**	32,020***
	$Adj. R^2$	0,261	0,384	0,383	0,383
	ΔR^2	0,267***	0,125***	0,002	0,001

N=650. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.
* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Şekil 3: Liderin Sert Güç Kullanımı ve Cinsiyetin Bir Bileşkesi Olarak Çalışanların Bağlamsal Performans Düzeyi (Erkek Liderler)



Şekil 4: Liderin Sert Güç Kullanımı ve Cinsiyetin Bir Bileşkesi Olarak Çalışanların Bağlamsal Performans Düzeyi (Kadın Liderler)



Tablo 5'te yer alan ve görev performansı düzeyinin bağımlı değişken olarak atandığı modelde 1. adımda kontrol değişkenleri, 2. adımda bağımsız değişken olan liderin sert gücü ile biçimleyici değişkenler olan lider ve çalışan cinsiyeti, üçüncü adımda etkileşim değişkenleri (cinsiyet*lider cinsiyeti, cinsiyet*sert güç ve lider cinsiyeti*sert güç), son adımda ise üçlü etkileşim değişkeni (cinsiyet*lider cinsiyeti*sert güç) modele dahil edilmiştir. Tablo 5'te yer alan modelin bulgularına göre ikinci adımda modele dahil edilen çalışan cinsiyeti ($\beta = 0,041$, $p > 0,05$) ve lider cinsiyeti ($\beta = 0,026$, $p > 0,05$) değişkenleri modele tekil olarak anlamlı katkı yapmamaktadır. Ancak üçüncü adımda modele dahil edilen etkileşim değişkenlerinden (sırasıyla $\beta = 0,005$, $p < 0,05$, $\beta = 0,804$, $p > 0,05$, $\beta = 0,998$, $p < 0,05$) cinsiyet*lider cinsiyeti ile lider cinsiyeti*sert güç etkileşimleri işgörenlerin bağlamsal performans düzeyleri üzerinde anlamlı değişime yol açmaktadır. Dördüncü adımda üçlü etkiyi sınamak amacıyla çalışan cinsiyeti, lider cinsiyeti ve sert güç değişkenlerinin çarpılması ile yaratılan etkileşim değişkeninin modele anlamlı katkı yapmadığı görülmektedir ($\beta = -0,508$, $p > 0,05$).

Tablo 5: Liderin Sert Güç Kullanımı ile Katılımcıların Görev Performansı Düzeyleri Arasındaki İlişkide Cinsiyetlerin Rolü

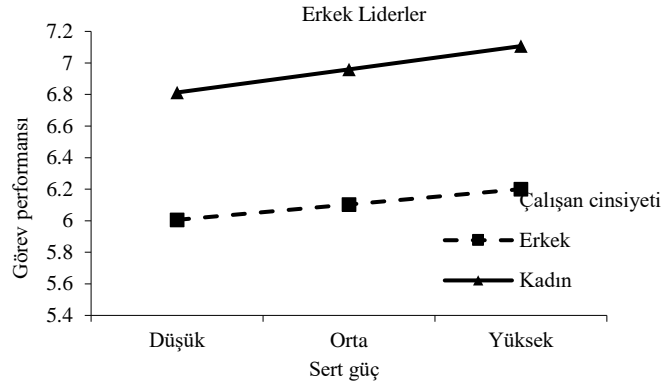
Bağımlı değişken: Görev performansı	1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β	4. Adım β
Yönetici düzeyi	-0,072*	0,012	0,014	0,011
Yaş	0,096*	0,124**	0,126**	0,125**
1. Adım				
Tecrübe	-0,062	-0,045	-0,046	-0,046
Eğitim	-0,164***	-0,050	-0,053	-0,055
Lider tercihi	0,014	0,010	0,013	0,015
Çalışılan il	-0,027	-0,073	-0,075*	-0,075*
2. Adım				
Cinsiyet		0,045	0,036	0,041
Lider cinsiyeti		-0,009	-0,010	-0,026
Sert güç		0,417***	0,458*	-0,454
3. Adım				
Cinsiyet*Lider cinsiyeti			0,009	0,005*
Cinsiyet*Sert güç			-0,125	0,804
Lider cinsiyeti*Sert güç			0,079	0,998*
4. Adım				
Cinsiyet*Lider cinsiyeti*Sert güç				-0,935
<i>F</i>	5,699***	17,363***	13,103***	12,317***
<i>Adj. R²</i>	0,042	0,185	0,183	0,185
ΔR^2	0,050***	0,146***	0,002	0,003

N=650. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

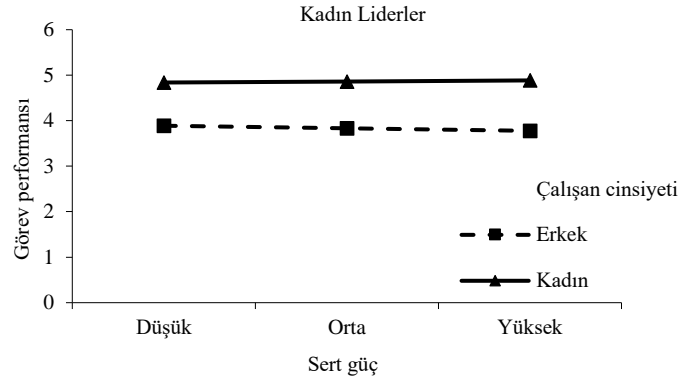
* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Şekil 5 ve Şekil 6'da, Tablo 5'te yer alan modele ilişkin düzenleyici etki grafikleri yer almaktadır. Şekil 5, sert güç kullanan erkek liderlerle çalışan kadın ve erkek işgörenlerin görev performansı düzeylerindeki değişimi ifade etmektedir. Buna göre, erkek liderlerle çalışan erkek işgörenlerin, liderlerinin sert güç kullanması durumunda gerçekleşen görev performansı düzeyleri kadın işgörenlere kıyasla daha yüksek bir trend izlemektedir. Şekil 6'da ise sert güç kullanan kadın liderlerle çalışan kadın ve erkek işgörenlerin görev performansı düzeylerindeki değişim gösterilmektedir. Buna göre, kadın liderlerle çalışan kadın işgörenlerin, liderlerinin sert güç kullanması durumunda gerçekleşen görev performansı düzeyleri, erkek işgörenlere kıyasla daha yüksek seyretmektedir.

Şekil 5: Liderin Sert Güç Kullanımı ve Cinsiyetin Bir Bileşkesi Olarak Çalışanların Görev Performansı Düzeyi (Erkek Liderler)



Şekil 6: Liderin Sert Güç Kullanımı ve Cinsiyetin Bir Bileşkesi Olarak Çalışanların Görev Performansı Düzeyi (Kadın Liderler)



5. Tartışma ve Sonuç

Deaux'a (1984) göre toplumsal bir kategori olarak cinsiyet, biyolojik ve kültürel bir özellik ve kategori olmasına kıyasla çok daha önemlidir. Cinsiyetin, örgütsel etkileşimleri çeşitli biçimlerde etkileyeceğine işaret eden araştırmacıların önerileri doğrultusunda (Ayman ve diğerler, 2009) ve kuramsal tartışmalardan yola çıkarak (Eagly ve Karau, 2002; Eagly ve diğerleri, 1992) oluşturulan hipotezler test edildiğinde, cinsiyet rollerine ilişkin toplumsal beklentilerin ve cinsiyet rollerinden sapmaların söz konusu olduğu durumlarda toplumun bireylerine yansıyan sonuçların, yayılma etkisiyle örgütsel ilişkilere de bulaştığı istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Buna göre, toplumsal cinsiyet temelli yerleşik rol ve davranış beklentileri liderlikle ilgili beklentiler ile etkileşime girerek bireylerin davranışlarına ilişkin değerlendirmeleri ve algıları etkileyebilmektedir. Kanıksanmış toplumsal cinsiyet rollerine uyumlu tutumlar, daha olumlu algılar ve değerlendirmeler celp ederken, cinsiyet rollerine uyumlu olmayan tutumlar ise deyim yerindeyse cezalandırılabilir. Bazen de toplumsal cinsiyet rollerinden olumlu sapmalar söz konusu olabilmekte ve bu türden aykırı davranışlar adeta ödüllendirilmektedir.

Çalışanların liderlerinde algıladıkları yumuşak güç kullanımı, sert güç kullanımı ortalamasına kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Meydan ve Polat (2010) French ve Raven'ın liderin güç kaynakları tipolojisinden hareketle Türkçe atasözleri üzerine gerçekleştirdikleri içerik analizi çalışmasında, Türkçe atasözlerinde en çok vurgulanan güç türlerinin başta yasal güç olmak üzere uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve zorlayıcı güç olduğunu bulmuşlar ve bu çıkarımı, Türkiye'nin yüksek güç mesafesine sahip bir kültür olması ile ilişkilendirmişlerdir. Çalışmamızda ulaşılan bulgu, değişen değer yargıları ve iş yaşamına Y kuşağından daha fazla çalışanın dahil olarak, bu kuşak mensuplarının yönetim düzeylerine yükselmeleri ile açıklanabilir. Y kuşağının liderlikle ilgilideğişen tercihleri (Bass, 1990; Judge ve Bono, 2000), özerklik ve özgürlük temelli iş değerleri, hiyerarşik yapılardan ziyade iletişim ve etkileşim odaklı olmaları gibi özellikleri (Martin, 2005) dönüşümcü liderlik tarzını öne çıkarmakta ve buna bağlı olarak yumuşak güç kaynakları kullanımına daha olumlu karşılık vereceklerini düşündürmektedir.

Çalışanların görev performansı ortalaması, bağlamsal performans ortalamasından daha yüksektir. Çalışanların liderlerinde algıladıkları yumuşak güç kullanımı ile bağlamsal performans düzeyleri arasındaki ilişki, yumuşak güç kullanımı ile görev performansı arasındaki ilişkiye kıyasla daha yüksektir. Yine sert güç kullanımı ile bağlamsal performans arasındaki ilişki, sert güç kullanımı ile görev performansı arasındaki ilişkiye kıyasla daha yüksektir. Yumuşak güç kaynaklarının dönüşümcü liderlik tarzı ile, sert güç kaynaklarının ise etkileşimci liderlik tarzı ile ilişkilendirilmesinden hareketle, yumuşak güç kaynaklarının iş performansını ile ilişkisinin, sert güç kaynaklarına kıyasla daha yüksek gerçekleşmesi öngörülmüştür. İlgili yazına paralel biçimde çalışmada, bağlamsal performans ile yumuşak güç arasındaki ilişkinin, sert güç ile arasındaki ilişkiye kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine görev performansı ile yumuşak güç arasındaki ilişkinin, sert güç ile arasındaki ilişkiye kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre çalışmanın ilk hipotezi doğrulanmıştır. Elias ve Mittal (2016), zaman yöneliminin kısa, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu dar bağlamlı kültürlerde sert güç kaynaklarının ön plana çıkacağını belirtmişlerdir. Bu güç kaynaklarının olumlu sonuçlarla ilişkileneceği kültürün bu boyutlarıyla açıklanabilir. Bu bağlamda sert güç kaynakları, Türk tipi örgütlerde (Sargut, 2015) etkili yönetim araçları olarak görülebilmekte ve olumsuz duygular yaratmaksızın etkili sonuçlar alınmasını sağlayabilmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizi bulgularına göre, lider cinsiyetinin, liderin güç kaynakları ile çalışan performansı arasındaki ilişkide biçimleyici etkisi olduğunu öne süren çalışmanın ikinci hipotezi kısmen onanmıştır. Erkek liderler sert güç kaynakları kullandıklarında çalışanların bağlamsal performans düzeyleri görece daha yüksek gerçekleşmektedir. Erkek liderler sert güç kaynakları kullandıklarında çalışanların görev performansı düzeyleri de görece daha yüksek gerçekleşmektedir. Kadın liderler yumuşak güç kaynakları kullandıklarında çalışanların bağlamsal performans düzeyleri görece daha yüksek gerçekleşmektedir. Ancak erkek liderler yumuşak güç kaynakları kullandıklarında çalışanların görev performansları görece daha yüksek gerçekleşmiştir. Sert güç kaynakları kullanan erkek liderler, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin beklentilerle uyumlu bir liderlik davranışı benimsemiş ve bunun neticesinde görece daha etkili liderler olarak görülmüşlerdir. Ancak kadın toplumsal cinsiyet rollerine daha uyumlu olduğu varsayılan yumuşak güç kullanımı söz konusu olduğunda da erkek liderler görece daha etkili olarak algılanmışlardır. Kalıp yargısal toplumsal cinsiyet rollerinden sapma söz konusu olduğunda, bu sapma erkekler için daha hoşgörülü karşılanmakta; ancak kadınlar söz konusu olduğunda cinsiyet rolleri ile uyumsuz davranışlar olumsuz değerlendirilmektedir. Türkiye bağlamında bu bulgu, yönetim ve liderlik pozisyonlarında halen eril değerlerin daha yaygın ve erkek cinsiyet kompozisyonunun daha yoğun olması ile açıklanabilir. Nitekim erkek liderlerin yönetim ajandalarında sert veya yumuşak güç kaynaklarından hangisi bulunursa bulunsun, çalışanların algıları olumlu şekillenmekte ve liderin etkisine olumlu karşılık verme eğilimleri yüksek olmaktadır. Nitekim atif kuramı (Kelley, 1972) bağlamında, erkek liderlerin kanıksanmış liderlik rollerine çok da uyumlu olmayan bir güç kaynağı benimsemeleri olumlu bir sonuca atfedilmiş ve etkili liderlik ile ilişkilendirilmektedir.

Eagly ve Karau (2002), birey davranışının rol beklentileri ile uyuşmaması durumunda önyargıların ortaya çıkabileceğini ifade etmişlerdir. Bunun anlamı, bir yöneticinin ifa ettiği rolün, örneğin bir annenin yerine getirmesi gereken rol ile her zaman uyumlu olmayabileceğidir. Şefkatli ve ilgili bir anne rolü, kadınların “yönetici” pozisyonunda sergilemeleri beklenen roller ile uyuşmayabilir. Feminin liderlik tarzı benimseyen kadınlar açısından yönetim ve kadın toplumsal cinsiyet rolleri arasındaki uyum daha fazladır. Örneğin, dönüşümcü liderlik tarzı takipçilerin güven ve duygusal bağ kurma ihtiyacına hitap etmektedir, ki bu davranışlar feminin toplumsal cinsiyet rolleri ile gayet uyumludur. Maskülen liderlik tarzı söz konusu olduğunda ise rol uyuşmazlığı nedeniyle kadın liderlere ilişkin değerlendirmeler daha olumsuz gerçekleşmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Bu anlamda lider cinsiyetinin liderin güç kaynakları kullanımı ile çalışan performansı arasındaki ilişkide rol oynayacağı öngörülmüştür. Eagly ve arkadaşları (1992) cinsiyet ve lider değerlendirmesi arasındaki ilişkiyi inceleyen 56 çalışmayı bir araya getirdikleri bir meta analizi gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmaya göre kadın liderlerin, erkek liderlere kıyasla daha olumsuz değerlendirildiği yönündeki düşünce minimal düzeyde onanmış olup, belirli koşulların bu duruma sebep olduğu bulgulanmıştır. Örneğin, liderlik pozisyonlarındaki kadınlar, liderlik sürecinin ağırlıklı olarak maskülen bir stil arz ettiği ve bu liderlik tarzının otokratik veya buyurucu bir nitelik taşıdığı durumlarda erkek liderlere kıyasla görece daha olumsuz değerlendirilmiştir. Yazarlara göre bu durum, toplumsal cinsiyet rollerine yönelik uyuşmazlıktan veya toplumsal cinsiyet rollerini ihlal eden türden maskülen bir liderlik tarzının benimsenmesinden ileri gelmektedir. Kadınların otoriter/buyurgan bir liderlik tarzı benimsemesi, kadın ve erkekler arasındaki geleneksel saygı/itaat örüntülerine uymadığından özellikle rahatsız edici görülmektedir. Yönetimsel görevleri yerine getirmede katılımcı ve iş birlikçi bir tarz benimsemesi, kadın liderler açısından, başlangıçta kendilerine karşı şüpheli yaklaşan astların onayını kazanma ve etkili liderlik yolundaki bir engeli ortadan kaldırma imkanı tanıyabilir. Erkek liderler, astlarının veya mevkidaşlarının olumsuz tutum yanlılığına maruz kalmadıklarından, otokratik veya katılımcı olmayan türden bir liderlik tarzı benimsemelerinde herhangi bir sakınca görülmez. Buna göre, kadınların otokratik bir liderlik tarzı sergiledikleri durumlarda, erkeklerin bu tür bir liderlik tarzı benimsedikleri duruma kıyasla, çok daha sert ve olumsuz değerlendirmelerin söz konusu olması beklenmiş ve bulgulanmıştır. Johnson ve arkadaşlarının (2008) liderlik türleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada eril liderlik tarzlarının, dişil liderlik tarzlarına kıyasla daha etkili olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir. Kadınların toplumsal cinsiyet rollerine uyumlu davranışlar sergilemelerinin beklenmesinden ileri geldiği düşünülen bu bulguya göre liderlik, eril cinsiyete büründürülmüş bir kimlik arz etmektedir ve kadınların ilgili rollere aykırı davranışlar sergilemelerini gerektirmektedir. Carli ve arkadaşlarının (2016) çalışmasında başarılı bilim insanlarının özellikleri ile ilgili kalıp yargıların, erkekler hakkındaki kalıp yargılarla daha yüksek oranda benzerlik gösterdiği bulgulanmıştır. Erkeklerin ve bilim insanlarının daha yüksek oranda bireyci (agentic) özellikler sergiledikleri düşünülmektedir. Bir bilim dalında çalışmakta olan kadın sayısı arttıkça, bu alandaki bilim insanları hakkında sahip olunan yargısal değerlendirmelerin kadınlara isnat edilen kalıp yargılar ile benzerlik düzeyi artmaktadır. Yüksek statülü mesleki rollere atfedilen klişe inanışlar, rol uyum kuramı ve uyum eksikliği kuramı ile tutarlı biçimde, kadın toplumsal cinsiyet rolleri hakkındaki kalıp yargılardan farklı bulunmuştur. Buna göre kadınlar, başarılı bilim insanları olarak görülmelerini sağlayacak niteliklerden yoksundur ve bu durum, kadın bilim insanlarının ayrımcılık ve ön yargılara maruz kalmasına yol açabilmektedir (Carli ve diğerleri, 2016).

Çalışan cinsiyetinin, liderin güç kaynakları ile çalışan performansı arasındaki ilişkide biçimleyici etkisi olduğunu öne süren üçüncü hipotez kabul edilmiştir. Erkek işgörenler, kadın liderler sert güç kullandıklarında görece daha düşük düzeylerde görev performansı ve bağlamsal performans sergilemektedir. Erkek liderlerle çalışan kadın işgörenlerin, liderlerinin yumuşak güç kullanması durumunda gerçekleşen görev performansı ve bağlamsal performans düzeyleri erkek işgörenlere kıyasla daha yüksek bir trend izlemektedir.

Değerlendirmecinin cinsiyetinin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri ne şekilde etkileyeceğini Eagly ve diğerleri (1992:7) şu şekilde gerekçelendirmektedir: “Kadınların liderlik pozisyonlarında

konumlandırılmaları geleneksel toplumsal cinsiyet hiyerarşisini ihlal ettiğinden, erkek bireylerin kadınların liderliğini onaylamaları durumunda kaybedecekleri daha çok şey olabilir, zira kadınlar karşısındaki statülerinde gerileme söz konusu olabilir. Bu nedenle erkeklerin, kadın liderleri kabullenmeme olasılığı görece daha yüksektir". Bazı araştırmacılar, kullanılan güç kaynaklarının nasıl algılandığı noktasında cinsiyet faktörünün önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir (Carli 1999, 2001). Spesifik olarak cinsiyet şeması kuramına göre (sosyal biliş kuramı da denilir) bireyler, cinsiyetler bağlamında, diğerleri hakkındaki algılarını etkileyen birtakım beklentilere sahiptir (Bem, 1981). Cinsiyet şemaları, biyolojik cinsiyet temelinde bireylerin rol beklentilerini belirleyen, örgütlü bilgi yığınlarından oluşan bilişsel yapıdır (Lemons ve Parzinger, 2007). Bu görüşe göre, belirli toplumsal cinsiyet rolleri toplumsal pratiklerin temelinde yer alır ve bireyler tarafından içselleştirilir (Bem, 1981). Sonuç olarak, bazıları maskülen bazıları ise feminen olarak addedilen basmakalıp toplumsal cinsiyet tutumları ortaya çıkar (Heilman ve diğerleri, 1995). Eagly ve Carli (2003) kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları, yeterliliklerine ilişkin ön yargılardan ileri gelen dezavantajlar ve sahip oldukları avantajlar üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmalarının bulgularına göre erkekler, hem kadınlar hem erkekler tarafından benzer şekilde değerlendirilmekte iken, kadınlar, erkekler tarafından görece daha olumsuz değerlendirmelere maruz kalmaktadır. Rosener'e (1990) göre erkekler, komuta ve denetime dayanan türden bir alfa liderliğini yeğlemektedir. Kadınlar ise sosyal etkileşime dayanan türden bir beta liderliğini tercih etmekte olup, bu tür liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendireceklerdir (Vecchio, 2002).

Güç konusunda gözlemlenen cinsiyet temelli farklılıkların önemli sonuçları vardır. Geçmiş araştırmalar, kadınların kariyer gelişimlerinde, sosyal ağ kurma fırsatlarında ve çeşitli faydalar elde edebilmelerinde gücün önemli bir yeri olduğunu ortaya koymaktadır (Carli, 1999). Ayrıca yapılan araştırmalar, kadınların, birtakım güç kaynaklarını kullanmaları dolayısıyla cezalandırılabilindiklerini de ortaya koymaktadır (Elias ve Loomis, 2004). Eagly ve arkadaşlarının (1992) çalışmasının bulgularına göre "seçici devalüasyon" durumu söz konusu olup, liderlik pozisyonlarındaki kadınlar erkek akranlarına kıyasla daha olumsuz değerlendirmelerle yüzleşmektedir ve bu durum, benimsenen liderlik tarzının örneğin otokratik olması veya değerlendiricilerin ağırlıklı olarak erkek olmaları durumunda çok daha belirgindir. Buna göre, toplumsal cinsiyet rolleri kadın yöneticilerin seçeneklerini kısıtlamakta ve geleneksel anlamda erkeklere ithaf edilen alanlara ayak bastıklarında görece daha olumsuz değerlendirmeler biçiminde bir bedel ödemelerine yol açmaktadır (Eagly ve diğerleri, 1992).

Özellikle erkek çalışan nüfusunun yoğun olduğu ortamlarda kadın liderlerin sert güç kaynakları kullanımından kaçınmaları ve kadınlara atfedilen toplumsal cinsiyet rollerine uyumlu liderlik davranışları benimsemeleri çalışmanın uygulamaya dönük önerileri arasındadır. Elbette çalışmamızda kadınların etkili liderler olarak kabul görmeleri adına kanıksanmış toplumsal cinsiyet rollerinin pekiştirilmesi gerektiği veya kadınların liderlik pozisyonlarına yükseldikleri noktada bu normların benimsenmesi gerektiği iddia edilmemektedir. Ancak, maskülen ve feminen toplumsal cinsiyet rollerinin bir sentezinden oluşan özellikler ile tasvir edilebilecek ve bağlamın gerçekliklerinden/gerekliliklerinden kopuk olmamak kaydıyla daha androjen bir liderlik tanımına ve tarzına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Diğer taraftan, toplumsal cinsiyet rollerine olumlu anlamda aykırı birtakım liderlik davranışlarının benimsenmesinin de potansiyel faydaları olduğu, erkek liderlerin esasen kadın toplumsal cinsiyet rollerine daha uyumlu olduğu düşünülen yumuşak güç kaynaklarını kullandıklarında görece daha olumlu değerlendirmelere maruz kalmaları bulgusunda görüldüğü üzere pekala mümkündür.

Anket yönteminin kullanıldığı tüm çalışmalarda olduğu gibi, mevcut çalışmada da sosyal beğenilirlik kaygısı ve ortak yöntem varyansı gibi yanılmalara belirli ölçüde söz konusu olabilir ve yanıltıcı biçimde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler izlenebilir (Crowne ve Marlowe, 1964:10). Çalışmamızın diğer kısıtları arasında ilişkisel tasarımı nedeniyle çalışmanın yalnızca araştırma hipotezlerini sınaması ve kapsamlı bir sosyal kuram geliştirmek için ihtiyaç duyulan büyük veriden ziyade, araştırmanın amacıyla sınırlı bulgular sunması gösterilebilir. Nedensellik ilişkilerinin ve yönünün ortaya koyulamaması diğer bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların

ölçekte yer alan ifadelerle yanıt verirken en yakın yöneticilerini düşünmeleri istenmiştir. Ancak katılımcılardan bazıları proje tipi-matris örgütlerde ve eş zamanlı olarak iki ya da daha fazla yakın yönetici ile çalışıyor olabilir. Bu durumda hangi yöneticilerini düşünerek yanıt vermeleri gerektiği kendilerine net olarak anlatılmadığından bulgularda tarafsızlık söz konusu olabilir.

Kaynakça

- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ayman, R., Korabik, K. ve Morris, S. (2009). Is Transformational Leadership Always Perceived as Effective? Male Subordinates' Devaluation of Female Transformational Leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 852–879.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Teams, and Organizational Development. *Research in Organizational Behavior*, 4, 231-272.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 49-80). San Diego: Academic Press.
- Bass, B., Waldman, D., Avolio, B. ve Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and Falling Dominoes Effect. *Group and Organization Studies*, 12(1), 73-88.
- Bass, B.M. (1981). *Stodgill's Handbook of Leadership* (Rev. ed.). The Free Press, New York, NY.
- Bem, S.L. (1981). Gender Schema Theory: A Cognitive Account of Sex Typing. *Psychological Review*, 88, 354-364.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bourdieu, P. (1989). Social Space and Symbolic Power. *Sociological Theory*, 7(1), 4-25.
- Carli, L. L. (2001). Gender and Social Influence. *Journal of Social Issues*, 57, 725–742.
- Carli, L.L., Alawa, L., Lee, Y., Zhao, B. ve Kim, E. (2016). Stereotypes About Gender and Science: Women ≠ Scientists. *Psychology of Women Quarterly*, 40(2), 244-260.
- Carli, LL. (1999). Gender, Interpersonal Power, and Social Influence. *Journal of Social Issues*, 55, 81-99.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. ve Menon, S.T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.

- Crowne, D. P. ve Marlowe, D. (1964). *The Approval Motive*. New York: John Wiley & Sons.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Deaux, K. (1984). From Individual Differences to Social Categories: Analysis of A Decade's Research on Gender. *American Psychologist*, 39, 105-116.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. ve Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Eagly, A. H. ve Carli, L. L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A. H. ve Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G. ve Klonosky, B. G. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly, A.H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Elias, S. (2008). Fifty Years of Influence in the Workplace: The Evolution of the French and Raven Power Taxonomy. *Journal of Management History*, 14(3), 267-283.
- Elias, S. M. (2007). Influence in the Ivory Tower: Examining the Appropriate Use of Social Power in the University Classroom. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 2532-2548.
- Elias, S.M. ve Loomis, R.J. (2004). The Effect of Instructor Gender and Race/Ethnicity on Gaining Compliance in the Classroom. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 937-958.
- Ferris, G.R. ve Rowland, K.M. (1981). Leadership, Job Perceptions, and Influence: A Conceptual Integration. *Human Relations*, 34, 1069-78.
- French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). The Basis of Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 529-569). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Greene, C. N. (1976). A Longitudinal Investigation of Performance-Reinforcing Leader Behavior and Subordinate Satisfaction and Performance. *Proceedings of the Midwest Academy of Management*, 157-185.
- Gruber, K. J., and White, J. W. (1986). Gender Differences in the Perception of Self's and Others' Use of Power Strategies. *Sex Roles*, 15, 109-118.
- Heilman, M. E., Block, C. J. ve Martell, R. F. (1995). Sex Stereotypes: Do They Influence Perceptions of Managers? *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 237-252.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Attitudes*. CA, Sage: Beverly Hills.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M.W. ve Gupta, V. (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. In Mobley, W.H., Gessner, M.J., & Arnold, V. (Eds), *Advances in Global Leadership* (pp. 171-233), JAI Press, Stamford, CN.
- Howell, J. M. ve Hall-Merenda, K. E. (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational Leadership and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Judge, T. ve Bono, J. (2000). Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.

- Karakurum, M. (2005). The Effects of Person-Organization Fit on Employee Job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in a Turkish Public Organization.(YayımlanmamışDoktoraTezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kelley, H. H. (1972). Attribution in Social Interaction. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (pp. 1–26). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Keshet, S., Kark, R., Pomerantz-Zorin, L., Koslowsky, M. veSchwarzwald, J. (2006). Gender, Status and the Use of Power Strategies.*European Journal of Social Psychology*, 36, 105-117.
- Kipnis, D. (1984). The Use of Power in Organizations and in Interpersonal Settings. In Oskamp, S. (Ed.).*Applied Social Psychology Annual*(Vol. 5, pp. 179-210), Beverly Hills, CA: Sage.
- Kipnis, D., Schmidt, S. ve Wilkinson, I. (1980).Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way.*Journal of Applied Psychology*, 65, 440– 452.
- Kirkpatrick, S.A. ve Locke, E.A. (1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes.*Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Kline, R.B. (2011).*Principles and Practice of Structural Equation Modelling (3rd. ed.)*. New York: Guilford Press.
- Koslowsky, M. veSchwarzwald, J. (2001). The Power Interaction Model: Theory, Methodology, and Empirical Applications. In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.) *The Use and -Abuse of Power* (pp. 195-214). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Koslowsky, M., Schwarzwald, J. veAshuri, S. (2001), On the Relationship Between Subordinates' Compliance to Power Sources and Organisational Attitude.*Applied Psychology:An International Review*, 50, 455–476.
- Lemons, M. veParzinger, M. (2007). Gender Schemas: A Cognitive Explanation of Discrimination of Women in Technology.*Journal of Business and Psychology*, 22(1), 91-98.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M.ve Rich, G.A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance.*Journal of Academy of Marketing Science*, 2, 115-34.
- Martin, C. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y.*Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- Meydan, C. H. (2010). ÖrgütKültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma (YayımlanmışDoktoraTezi). Kara Harp Okulu avunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meydan, C.M. ve Polat, M. (2010).Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Mittal, R. ve Elias, S. M. (2016). Social Power and Leadership in Cross-Cultural Context.*Journal of Management Development*, 35(1), 58-74.
- Naktiyok, A.veYekeler, K. (2016).Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Amme, İdaresi Dergisi*, 49(2), 105-143.
- Northouse, P. G. (2007).*Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Offerman, L. R. ve Kearney, C. T. (1988). Supervisor Sex and Subordinate Influence Strategies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 360–367.

- Parsons, T. (1963). On the Concept of Political Power. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 107(3), 232-262.
- Pierro, A., Cicero, L. ve Raven, B. H. (2008). Motivated Compliance with Bases of Social Power. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1921-1944.
- Pierro, A., Kruglanski, A.W. ve Raven, B.H. (2012). Motivational Underpinnings of Social Influence in Work Settings: Bases of Social Power and the Need for Cognitive Closure. *European Journal of Social Psychology*, 42, 41-52.
- Podsakoff, P. M. ve Schriesheim, C. A. (1985). Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387-411.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D. ve Skov, R. (1982). Effects of Leader Performance Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 812-821.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Grover, R.A. ve Huber, V.L. (1984). Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behavior: Fact or Fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.
- Randolph, W. A. ve Kemery, E. R. (2011). Managerial Use of Power Bases in a Model of Managerial Empowerment Practices and Employee Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 95-106.
- Raven, B.H. (1965). Social Influence and Power. In I.D. Steiner, & M. Fishbein (Eds.), *Current Studies in Social Psychology* (pp. 371-382), New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Raven, B.H. (1993). The Bases of Power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues*, 49, 227-251.
- Raven, B.H. (1999). Influence, Power, Religion, and the Mechanisms of Social Control. *Journal of Social Issues*, 55(1), 161-186.
- Raven, B.H., Schwarzwald, J. ve Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 307-332.
- Ridgeway, C. L. (1997). Interaction and the Conservation of Gender Inequality: Considering Employment. *American Sociological Review*, 62(2), 218-235.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Tepper, B. J., Brown, S. J. ve Hunt, M. D. (1993). Strength of Subordinates' Upward Influence Tactics and Gender Congruency Effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1903-1919.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Wang, A., Chiang, J., Tsai, C., Lin, T. ve Cheng, B. (2013). Gender Makes the Difference: The Moderating Role of Leader Gender on the Relationship Between Leadership Styles and Subordinate Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 101-113.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. ve Chen, Z.X. (2005). Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-32.

- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. ve Bass, B. M. (1993). Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation. *Leadership Quarterly*, 4(1), 81–102.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th global ed.)* Edinburgh Gate, Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Yukl, G. ve Falbe, C.M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.
- Yukl, G. ve Tracey, J.B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525–535.
- Yukl, G., Chavez, C. ve Seifert, C. F. (2005). Assessing the Construct Validity and Utility of Two New Influence Tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 705-725.
- Yukl, G., Seifert, C. F. ve Chavez, C. (2008). Validation of the Extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- Zaleznik, A. (1998). Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, Boston.
- Zigarmi, D., Roberts, T.P. ve Randolph, W.A. (2015). Employees' Perceived Use of Leader Power and Implications for Affect and Work Intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 349–462.