

Çalışanların basmakalıp yargı tehdidine yönelik geliştirdikleri tepkiler üzerine nitel bir araştırma

Dilek Işılay ÜÇOK^a

^a*Doğuş Üniversitesi İ.İ.B.F İngilizce İşletme Bölümü, e posta: disilay@dogus.edu.tr, Orcid: 0000-0002-6849-0531

MAKALE BİLGİLERİ

Araştırma Makalesi
Geliş Tarihi 21 Mart 2020
Revizyon 19 Mayıs 2020
Kabul tarihi 19 Mayıs 2020

Özet

Basmakalıp yargı tehdidi, bir kişinin içinde bulunduğu sosyal grup/kimlik (din, dil, ırk, cinsiyet, politik görüş vb.) nedeniyle kendisine yönelik olarak geliştirilen önyargılardan haberdar olması ve bu durum sonucunda yaşadığı korku temelli psikolojik bir deneyim olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmanın; kurumlarda çalışanların basmakalıp yargı tehdidine maruz kalmaları durumunda geliştirebilecekleri duygusal/davranışsal tepkileri tespit etmektir. Söz konusu tehdit algısının çalışanlar/örgütler üzerindeki olası etkilerini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve katılımcılarla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların; (a) Basmakalıp Yargıya Savuşturmaya Yönelik Tepkiler, (b) Basmakalıp Yargıyla İlgili Bezginlik Göstermeye Yönelik Tepkiler ve (c) Basmakalıp Yargıya Direnç Göstermeye Yönelik Tepkiler olarak adlandırılan tepki türlerini sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın, çalışanların basmakalıp yargı tehdidine karşı geliştirdikleri tepkileri belirlemeye yönelik yapılan ilk nitel araştırma olması nedeniyle ulusal yazına katkıda bulunacağına ve konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara zemin oluşturacağına inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Basmakalıp Yargı, Basmakalıp Yargı Tehdidi, İşyerinde Basmakalıp Yargı Tehdidi

A qualitative research about employees' responses to stereotype threat

ARTICLE INFO

Research Article
Received 21 March 2020
Received in revised form
19 May 2020
Accepted 19 May 2020

Abstract

Stereotype threat refers to a psychological experience that is associated with the fear of being evaluated by a negative stereotype about one's social group/identity (religion, language, race, gender, political opinion, etc.). In this article, the qualitative research method is preferred and in-depth interviews are conducted with the participants to determine their emotional/behavioral responses to stereotype threat in the workplace. The results of the interviews revealed some strategies that employees employed against stereotype threats that are classified as; (a) Fending off the stereotype, (b) Discouraged by the stereotype, and (c) Resilient to the stereotype. It is also believed that this study will contribute to the national literature as it is the first study that has been conducted with a qualitative method on the stereotype threat and will shed further light on future research on this topic.

Key Words: Stereotype, Stereotype Threat, Stereotype Threat at Work

Giriş

Bir grup üyesi hakkında sahip olunan katı inançlar; kişinin kendi konumunu meşrulaştırmak amacıyla başkaları hakkında zihninde oluşturduğu negatif imajlar ya da objektif değerlendirme yapılmasını engelleyen bilişsel kör noktalar olarak tanımlanan (Harlak, 2000; Mutlu, 1998) basmakalıp düşünce kavramının, sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalarda sıklıkla ele alındığı bilinmektedir. Basmakalıp düşüncelerin yapısı incelendiğinde, belirli bir gruba dâhil olan kişiler hakkında daha önceden -aile, arkadaş, kültür, eğitim etkisiyle- edinilmiş ve bu doğrultuda genelleştirilmiş "özet yargılar" oldukları göze çarpmaktadır. Bu tür yargılara sahip olan kişilerin söz konusu grup üyeleri hakkında yapmış oldukları değerlendirmelerde "objektif" yöntemleri kullanmak yerine önceden bilişsel olarak geliştirdikleri "hızlı genellemeler"i tercih etmeleri, beraberinde bir takım olumsuz tutum ve davranışların açığa çıkmasına neden olmaktadır (Hogg & Vaughan, 2011). Bunun yanı sıra, basmakalıp düşüncelerin açığa çıkmasına neden olan söz konusu bilişsel yapıların, rasyonel dayanaklardan ziyade kişilerin duygusal eğilimleriyle şekillendiği düşünüldüğünde, bu tür yargıların kolaylıkla değişmeyeceği, aksine zamanla daha "katı" hale gelebileceği ifade edilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2013). Bu durumun çalışma hayatındaki yansımalarına bakıldığında ise; basmakalıp düşünce yapısının, çalışanların performanslarıyla ilgili olarak yapılan değerlendirmelerde, kurum içi terfi/ödüllendirme mekanizmalarının oluşturulmasında, eğitim vb. gelişim imkânlarının planlanmasında (Limon, Oral Kara & Antalyalı, 2019), kurumdaki cinsiyet rollerinin belirlenmesinde (Berkey, Morley & Tiernan, 2013; Schein, 1973; Schein, 2001; Schein & Mueller, 1992; Schein vd., 1996) ve etnik köken tabanlı değerlendirmelerde (Kamisah & Wafa, 2014; Lankau & Chung-Herrera, 2009) etkin bir rol üstlendiği görülmektedir. Ayrıca, çalışanların, basmakalıp düşüncelerle şekillenmiş yönetim uygulamalarıyla karşılaşmaları durumunda hissedecekleri tehdit algısının ve sergileyecekleri tutum/davranışların iş sonuçları üzerindeki olası etkileri araştırmaya değer görülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Basmakalıp yargı tehdidi, bir kişinin içinde bulunduğu sosyal grup/kimlik (din, dil, ırk, cinsiyet, politik görüş vb.) nedeniyle kendisine yönelik olarak geliştirilen önyargılardan haberdar olması ve bu durum sonucunda yaşadığı korku temelli psikolojik bir deneyim olarak tanımlanmaktadır (Roberson & Kulik, 2007). Steele ve Aronson (1995), basmakalıp yargının, kişinin ait olduğu sosyal grupla ilgili algıya uyum gösterdiğine inanarak zihninde oluşturduğu olumsuz değerlendirmeler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu tanımla benzer şekilde, Steele, Spencer ve Aronson (2002), basmakalıp yargı tehdidinin, kişinin ait olduğu sosyal grupla ilgili birtakım önyargılara sahip olduğu bilinen kişiler (öğretmen, yönetici vb.) tarafından performansının değerlendirildiği durumlarda ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadırlar. Konuyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında ise, bu tehdidi algılayan kişilerin yaşamış oldukları kaygı nedeniyle bilişsel kaynaklarını tam olarak kullanamadıkları ve performanslarının olumsuz yönde etkilendiği ifade edilmektedir. Örneğin, söz konusu grup üyelerine (Kadınlar, Afro-Amerikalılar, Hispanikler) kendi gruplarının performanslarıyla ilgili olumsuz basmakalıp yargılar hatırlatıldığında, elde ettikleri başarı puanlarında hisseditir düzeyde bir düşüş olduğu gözlemlenmiştir. Üniversiteye yeni başlayan siyahî öğrencilerin ırk temelli bir değerlendirmenin yapılmayacağını düşündükleri sınavlarda en az beyazlar kadar başarılı oldukları ve hatta çoğu zaman onlardan daha yüksek performans gösterdikleri gözlemlenmiştir (Gonzales, Blanton & Williams, 2002; Spencer, Steele & Quinn, 1999; Steele & Aronson, 1995). Davies, Spencer ve Steele (2005) tarafından yapılan bir diğer çalışmada; kadınların cinsiyetçi ve basmakalıp düşünceler doğrultusunda değerlendirileceklerini bildikleri liderlik görevlerinden belirgin bir şekilde uzak durdukları ortaya koyulmuştur. Genel

olarak basmakalıp yargıyı üretebilecek koşulların değerlendirilmesi sonucunda, kişilerin o gruba dâhil olmalarından kaynaklanan bir gerilim yaşadıkları ve bir takım bilişsel değerlendirmelerin (Örn.; “Ben bir kadının ve kadınlar matematikte iyi değildir”) içine girdikleri görülmektedir. Bu değerlendirmelerin tetiklemiş olduğu kaygıların sonucunda da sahip oldukları bilgi, beceri ve yetkinlikleri yeterli düzeyde kullanamadıkları ve performanslarına yansımamadıkları belirtilmektedir (Walsh, Hickey & Duffy, 1999). Basmakalıp yargı tehdidinde maruz kalan kişilerin verdikleri tepkilere bakıldığında ise; damgalanan gruptan kendilerini soyutlamaya çalıştıkları (Pronin, Steele & Ross, 2004; Steele & Aronson, 1995), bilinçli olarak çabalamaktan kaçındıkları (Keller, 2002; Stone, 2002) ya da bu tehdidin üstesinden gelebilmek amacıyla daha uzun süreler çalıştıkları (Kray vd., 2004) göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra, kişilerin, basmakalıp yargılar karşısında ne derecede hassas/kırılgan olduklarını belirleyen bir takım unsurlar da önem taşımaktadır. Kişinin içinde bulunduğu sosyal sınıfa bağlılık düzeyinin, bağlı bulunduğu sürenin, içsel kontrol odağına sahip olmasının ve proaktif kişilik özelliklerini taşımasının, basmakalıp yargılar karşısında yaşadığı duygu durumlarını farklı düzeyde etkileyeceği vurgulanmaktadır (Aronson, Fried & Good, 2002).

Basmakalıp yargı tehdidiyle ilgili çalışma ortamında yapılan araştırmalara bakıldığında ise bazı etmenlerin basmakalıp yargı tehdidinin açığa çıkmasına zemin oluşturabileceği düşünülmektedir. Çalışanların içinde buldukları görevin zorluk ve karmaşıklık derecesi (görevin zorluk ve karmaşıklık düzeyi arttıkça, olumsuz yargıya sahip çalışanların üstlendikleri sorumluluğun artması), örgüt yapısı (alt kademe çalışanların değerlendirmeler karşısında çoğunlukla daha endişeli ve stresli olmaları), düşük düzeydeki demografik çeşitlilik (kadınların vb. grupların kurum içinde sayıca az olmalarından kaynaklanan değerlendirilme baskısının artması) ve örgüt kültürünün (kurumda önceden şekillenmiş düşünce yapısının ve cinsiyetçi tutumların söz konusu gruplar üzerindeki baskısının artmasına zemin oluşturması) kurumlarda basmakalıp yargı tehdidinin açığa çıkmasını ve yaygınlaşmasını etkileyeceği ifade edilmektedir (Kray & Shirako, 2009). Bu unsurların kişilerin performans düzeylerini olumsuz düzeyde etkilemelerini açıklayan mekanizmaya bakıldığında ise; olumsuz basmakalıp yargıya maruz kalan çalışanların duygusal uyarılma düzeylerinin artacağı ve bunun sonucunda bilişsel becerilerini yeterli düzeyde kullanamayacakları öngörülmektedir. Bunun yanı sıra, bu tür bilişsel mekanizmaların kişilerin kendi performanslarını olumsuz değerlendirme ve görevleriyle ilgili endişe yaşamaları gibi öz-düzenleyici düşünce mekanizmalarını da etkileyeceği düşünüldüğünde, olumsuz beklentilerin bir döngü şeklinde gerçeğe dönüşmesi kaçınılmaz gözükmektedir (Block vd., 2011).

İlgili alan yazın derinlemesine incelendiğinde ise, çalışma ortamında basmakalıp yargı tehdidiyle ilgili çalışmaların artış göstermesine rağmen, bu tehditle karşılaşan çalışanların vermiş oldukları tepkileri inceleyen sınırlı sayıda araştırmanın olduğu dikkati çekmektedir (Shapiro & Neuberg, 2007). Konuyla ilgili olarak Block ve arkadaşlarının (2011) yaptığı kapsamlı çalışmada, basmakalıp yargı tehdidinde maruz kalan çalışanların bu tehdit karşısında farklı tepkiler gösterdikleri belirlenmiştir: *a) bu tehdidi savuşturmaya çalıştıkları* (kişilerin söz konusu basmakalıp yargıların onlar için geçerli olmadığını göstermek amacıyla daha çok çalışmaya yönelmeleri), *b) bu tehdit karşısında bezginlik gösterdikleri* (kişilerin söz konusu basmakalıp düşüncelerin hiçbir zaman üstesinden gelemeyeceklerine yönelik inanca sahip olmaları) ya da *c) ona direnç göstermeye yönelik tepkiler geliştirdikleri* (kişilerin dikkat, ilgi ve enerjilerini başka bir hedefe yönlendirerek söz konusu basmakalıp yargıların üstesinden gelmeye çalışmaları) ifade edilmiştir. Bu doğrultuda, basmakalıp yargıyı savuşturmaya yönelik tepkilere bakıldığında; çalışanların bu önyargının olumsuz yapısının üstesinden gelecek şekilde daha çok çalıştıkları (*güçlenme*); basmakalıp yargıları oluşturan kabullerin önyargılardan ziyade kendi eksikliklerinden kaynaklandığını düşündükleri (*içsel atıf*); olumsuz basmakalıp yargıya maruz kalan sosyal gruplarıyla aralarına psikolojik olarak mesafe koydukları (*kimlik ikilemi*) ve sosyal olarak kabul düzeyi yüksek gruba dâhil olmaya çalışarak içinde buldukları sosyal gruptan uzaklaşmayı tercih ettikleri (*asimilasyon*) görülmektedir. Çalışanların basmakalıp yargıya karşı bezginlik gösterdikleri tepkilere bakıldığında ise; kişilerin özsayıgı düzeylerinin, önyargıyla yapılan performans değerlendirmelerinden bağımsız olduğuna inandıkları (*soyutlama*); hedeflere ulaşamadıklarında içsel nedenlerden çok dış etkenlerin basmakalıp yargıların ortaya çıkmasına neden olduğuna inandıkları (*dışsal atıf*); hem kendilerine hem de bu basmakalıp yargıya sahip olanlara karşı büyük bir kızgınlık duygusu içinde oldukları (*öfke*) ve içinde buldukları kuruma karşı aidiyet ve bağlılık duygularını azalttıkları, işe devam etmedikleri ya da işten ayrıldıkları (*geri çekilme*) dikkati çekmektedir. Son olarak, basmakalıp yargı tehdidiyle karşılaşan çalışanların, amaçlarına ulaşabilecekleri yeni yollar ve alternatif kazançlar belirleyerek var olan basmakalıp yargılara direnç göstermeye çalıştıkları (*iyileşme*) ifade edilmektedir.

Söz konusu modelin temelinde ise; Klinger’in (1975), kişilerin kendileri için önemli gördükleri hedeflere ulaşmaları engellendiğinde göstermiş oldukları tepkileri açıklayan harekete geçme-geri çekilme (incentive-disengagement) modeli bulunmaktadır. Bu modelde engellenen kişilerin; etkinleşme, saldırganlık, depresyon ve iyileşme olarak adlandırılan aşamaları yaşayacakları vurgulanmakta ve bu durumun, yaşanan engellenmenin büyüklüğüne bağlı olarak yalınca sürebileceğinin altı çizilmektedir. Block ve arkadaşlarının (2011) çalışmasında etkinleşme aşamasının; kişilerin basmakalıp yargıyı savuşturmaya çalıştıkları sırada gösterdikleri çabalarla; saldırganlık ve depresyon aşamasının çalışanların bu tehdide karşı bezginlik içindeyken buldukları duygu durum haliyle ve iyileşme aşamasının da; kişilerin bu tehdit karşısında kendilerini direnmeye yöneltecek yeni motivasyon kaynakları bulmaları şeklinde temsil edildiği ifade edilmektedir.

Bu çalışmalardan yola çıkılarak, basmakalıp yargı tehdidiyle karşılaşan çalışanların geliştirdikleri tepkileri incelemeyi amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır;

1. Kişilerin basmakalıp yargılara sahip olmaları altında ne tür etkenler yatmaktadır?
2. Basmakalıp yargı tehdidini yaşayan çalışanlar, bu durum karşısında ne tür duygusal ve davranışsal tepkiler geliştirebilir?
3. Basmakalıp yargı tehdidinin orta/uzun vadede çalışanlar ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri neler olabilir?

Yöntem

Bu çalışmada, basmakalıp yargı tehdidinde maruz kalan çalışanların konuyla ilgili düşüncelerini ve deneyimlerini paylaşmalarına imkân veren *nitel araştırma yöntemi* kullanılmıştır. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” (Yıldırım & Şimşek, 2008:39) olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırma yöntemi yardımıyla sosyal olgular ayrıntılı bir şekilde incelenmekte ve katılımcıların konuyla ilgili deneyimlerini bütüncül bir şekilde paylaşmalarına olanak tanınmaktadır. *Veri toplama aracı* olarak ise; katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek bilgi almaya olanak sağlayan derinlemesine mülakat tekniği tercih edilmiştir. Araştırma örneklerinin tespitinde kolay ulaşılabılır örneklem yönteminde yararlanılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde; mülakatlar sırasında katılımcılara yönlendirilecek olan soruları tespit etmek amacıyla bir ön çalışma yapılmıştır. Bu amaçla; 3 farklı sektörde (otomotiv, eğitim ve lojistik) çalışan 32 katılımcıya, çalışanların işyerinde basmakalıp yargı tehdidinde maruz kalmaları durumunda verecekleri duygusal ve davranışsal tepkilerin neler olabileceği sorulmuştur. Katılımcıların yanıtları ilk aşamada *içerik analizi* yöntemi kullanılarak sistematik olarak tanımlanmış, ifade kalıplarına dönüştürülmüş ve bu ifadelerin bir arada gruplanması sağlayacak olan temalar belirlenmiştir. Basmakalıp yargı tehdidinde yönelik tepkilere ilişkin temaların belirlenmesinde; Klinger’in (1975) harekete geçirici-çözümleme modeli, Block ve arkadaşlarının (2011) konuyla ilgili çalışması ve örgütsel davranış alanında çalışan 2 uzman akademisyenin görüşleri dikkate alınmıştır. Bu sürecin sonunda, basmakalıp yargı tehdidinde karşı çalışanların vermiş olduğu tepkiler 7 tema ve 3 ana kategori altında toplanmıştır (Tablo 1).

Çalışmanın ikinci bölümünde; özel sektör (eğitim-bankaçılık) çalışanı 44 katılımcıya çalışma ortamında basmakalıp yargı tehdidiyle karşılaşmış katılımcıların sorulmuş ve bu tehdide maruz kalan kişilerin arasından seçilen 8 katılımcıya yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 6’sı kadın, 2’si erkek; yaş ortalamaları 25,6 yıl; iş hayatındaki ortalama kıdemleri 4,2 yıl; çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri ise ortalama 2 yıldır. Katılımcılara çalışmanın birinci bölümünde belirlenen temalar doğrultusunda sorular sorulmuş ve kendilerinden çalıştıkları kurumlarda maruz kaldıkları basmakalıp yargı örneklerini ve bu duruma karşı vermiş oldukları duygusal ve davranışsal tepkileri paylaşmaları istenmiştir. Her katılımcıyla yaklaşık 20 dakika görüşülüp, soru kâğıtlarına isimlerini temsilen “K1,K2,K3,K4,K5,K6,E1,E2” harflerinden oluşan işaretler konulmuş ve hazırlanan özet notlar Microsoft Word programı yardımıyla kaydedilmiştir.

Veri analizi sürecinde, katılımcılardan elde edilen kayıtlar öncelikle yazılı metin haline dönüştürülerek MS Office (Excel) programına aktarılmış ve katılımcıların konuşma metinleri anahtar kelimeler yardımıyla bir araya getirilerek sınıflandırılmıştır. Son olarak yapılan bu sınıflandırmalar çalışmanın birinci bölümünde elde edilen temalar altında gruplandırılarak analiz tamamlanmıştır. Katılımcılarla yüz yüze yapılan görüşmelerin analizinde betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknik, elde edilen verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesini ve yorumlanmasını içermektedir. Veri analizi için ilk aşamada ön çalışma yardımıyla kavramsal bir çerçeve (tema ve kategori) oluşturulmuş, elde edilen veriler söz konusu tematik çerçeveye göre işlenmiş ve elde edilen bulgular tanımlanarak yorumlama aşamasına geçilmiştir. Araştırmanın iç geçerliliği, uzman görüşünün alınması, katılımcının teyidi, bulguların

katılımcıların doğrudan deneyimleriyle verilmesi ve bulguların ilgili alan yazını tutarlılığı yardımıyla sağlanmıştır (Yurdakul, 2008). Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman (1994) tarafından Güvenilirlik Katsayısı = Üzerinde Görüş Birliği Sağlanan Terim Sayısı / (Görüş Birliği Sağlanan Terim Sayısı + Görüş Birliği Bulunmayan Terim Sayısı) X 100 şeklinde ifade edilen güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Bu amaçla, araştırma verilerine geri dönülmüş, verilerin kodlamaları kontrol edilmiş ve farklı değerlendiriciler tarafından aynı veri setine ilişkin kodlama yapmaları istenmiştir. Yapılan hesaplama sonucunda farklı değerlendiriciler arasındaki uyuma oranının .83 çıkması bu çalışma için güvenilir kabul edilmiştir.

Bulgular

Çalışmanın ilk bölümünde; derinlemesine mülakatlar sırasında katılımcılara yönlendirilecek soruları belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ön çalışmada katılımcılardan elde edilen veriler ilk aşamada içerik analizi yöntemi kullanılarak ifade kalıplarına dönüştürülmüş ve bu ifadeleri belirli kategoriler altında toplayabilecek temalar belirlenmiştir (Tablo 1). Diğer bir ifadeyle; yapılan 32 görüşme sonrasında 61 ifadeye ulaşıldıktan sonra tekrarlanan cümlelerin bir araya getirilmesi ("*Bundan da öğreneceğim şeyler olduğunu düşünürüm*" ya da "*Her şeyde bir hayır vardır diye düşünürüm*" vb. cümlelerin "*Beni öldürmeyen şey güçlendirir*" ifade kalıbının altında değerlendirilmesi) ve diğerleriyle anlam bütünlüğü içinde olmayan cümlelerin ("*tepkilerim de bir şey değişmez ki*", "*verilen tepkilerin sonuçlarını göremiyorum*", "*basamaklıp yargının nedenine bakmak lazım*" vb.) yeniden değerlendirilmesi sonrasında basamaklıp yargı tehdidinde maruz kalan çalışanların verebileceği tepkiler olarak kabul edilebilecek 22 ifade kalıbı ortaya çıkmıştır. Son olarak ifade kalıpları içerik analizine tabi tutulmuş ve literatürdeki basamaklıp yargı tehdidinde ilişkin 7 tema ve 3 ana kategori ile eşleştirilmiştir. Bunun yanı sıra katılımcıların tamamı, basamaklıp yargı tehdidinde maruz kalan çalışanların verecekleri tepkilerin şekillenmesinde bireysel kararlarının yanı sıra, bir takım örgütsel (yönetici tutumu, danışmanlık sistemi vb.) ve ekonomik faktörlerin (işe devam etme zorunluluğu, maddi olanaksızlıklar vb.) de rol oynayabileceğini vurgulamışlardır.

Tablo 1. Tema ve kategorilerin oluşturulması

Kategoriler	Temalar	Örnek İfade Kalıbı
<i>Basmakalıp Yargıyı Savuşturmaya Yönelik Tepkiler</i>	Güçlenme	"Beni öldürmeyen şey güçlendirir"
	İçsel Yükleme	"Kendimi geliştirmem gerektiğini düşünürüm"
	Asimilasyon	"Bana benzeyen kişilerle görüşmeyi keserim"
	Kimlik İkilemi	"Aksanımlı değiştirmek için diksiyon dersleri alırım"
<i>Basmakalıp Yargıyla İlgili Bezginlik Gösteren Tepkiler</i>	Öfke	"Şartları değiştirebilecek gücüm olmadığı için kendime kızırım"
	Geri Çekilme	"Başka kurumda bir iş bakarım"
<i>Basmakalıp Yargıya Direnmeye Yönelik Tepkiler</i>	İyileşme	"Dikkatimi ve çabamı kendi amaçlarıma yöneltirim"

Çalışmanın ikinci bölümünde; özel sektör (eğitim-bankacılık) çalışanı 44 katılımcıya çalışma ortamında basamaklıp yargı tehdidiyle karşılaşmış oldukları sorulmuş ve bu tehlide maruz kalan kişilerin arasından seçilen 8 katılımcıyla yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışanların vermiş oldukları yanıtlar aşağıda gruplandırılmıştır;

a) Basmakalıp Yargıyı Savuşturmaya Yönelik Tepkiler

Katılımcılar (K_1-K_2) karşılaşmış oldukları basamaklıp yargılar nedeniyle kendilerini kötü hissettiklerini, daha çok çalışmaya başladıklarını ve performanslarıyla ilgili bu tür olumsuz yargıların ancak "daha fazla ve uzun süreler çalışarak" üstesinden gelebileceklerine inandıklarını ifade etmişlerdir (*Güçlenme*).

Bu tür bir basamaklıp yargıya maruz kalmalarında; yöneticilerin içinde yetiştikleri geleneksel/ataerkil düşünce yapısının, performansa dayandırılmayan değerlendirme sistemlerinin ve geçmişte yaşanmış travmatik yaşam olaylarının (*boşanma, ayrılık, aldatılma, dolandırılma vb.*) etkisi olabileceğinin altını çizmişlerdir. Katılımcılar karşılaşmış oldukları basamaklıp yargıların çoğu zaman üstesinden "tek başlarına" gelmeye çalıştıklarını ve hizmet verdikleri kurumda onları destekleyebilecek bir danışmanlık mekanizmasının olmadığını da ifadelerine eklemişlerdir. Ek olarak katılımcılar, basamaklıp yargı tehdidinde maruz kalan çalışanların kendilerini sürekli "daha çalışkan" ve "daha güçlü" gösterme çabalarının kısa vadede performanslarıyla ilgili bir artışa neden olmasına rağmen bu durumun orta/uzun vadede tükenmişlik ve yalnızlık gibi iş sonuçlarının olumsuz yönde etkileyebilecek bir sonuca zemin oluşturabileceğini vurgulamışlardır.

Katılımcıların (E_1-K_3) ifade ettikleri bir diğer tepki de; karşılaşmış oldukları basamaklıp yargıların nedeninin, bu yargıya sahip olan kişilerdeki ayrımcı düşünce yapısından çok, kendi yetersizliklerinden (*bilgi, beceri, eğitim, deneyim, vb.*) kaynaklandığına dair bir inanç geliştirmiş olmalarıdır. Katılımcılar karşılaşmış oldukları basamaklıp yargıların üstesinden gelmek için ilk aşamada kendilerini geliştirmeye ve "eksik yönlerini" tamamlamaya yardımcı olacak eğitimler (*yüksek lisans, kişisel gelişim vb.*) aldıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, katılımcılar, kendilerine karşı geliştirilen basamaklıp yargıları bir "tehdit"ten ziyade "kazanım" olarak gördüklerini ve bu bakış açısının basamaklıp yargı tehdidinde karşı daha "kontrollü/etkili" bir pozisyon almalarına yardımcı olduğunu bildirmişlerdir (*İçsel Yükleme*).

Bu tür bir basamaklıp yargıya maruz kalmalarında; yöneticilerin düşük özgüven seviyelerinin ve liyakata dayanmayan yönetici atamalarının da etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra; orta/uzun vadede kendi "eksikliklerini" gidermelerine rağmen karşılaşmış oldukları basamaklıp yargıların yöneticiler nezdinde devam etmesi, çalışanların düşündükleri kadar "kontrollü ellerinde bulundurmamaları" duygusunu yaşamalarına, özgüvenlerinin azalmasına ve işten ayrılma düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olabileceği ifade edilmiştir.

Katılımcılardan bir diğeri (E_2) karşılaşmış olduğu basamaklıp yargı tehdidinde yönelik geliştirmiş olduğu tepki ise; iş ortamında kendi etnik kimliğine yakın çalışanlardan ziyade yöneticinin daha "makbul" olarak gördüğü kişilerle vakit geçirmeye başlaması (*birlikte yemeğe çıkmak, iş sonrasında sosyal etkinliklere katılmak, vb.*) ve kendisini basamaklıp yargıya maruz kalan sosyal grubun özelliklerinden psikolojik olarak ayırıştırarak faaliyetler içinde bulunması (*yıllık izinlerde doğduğu memleketi gitmemek, aile ilişkilerinde mesafeli olmak*) şeklinde ifade edilmektedir. Öte yandan, çalışan, karşı karşıya kaldığı tehdidin hissettirdiği duygusal yoğunluğu bu şekilde azalttığını ve yöneticisinin kendisi hakkında bu tür olumsuz düşüncelere sahip olmasında "makbul" gruba uyum sağlamaya çalışmanın kendisi açısından daha "baş edilebilir" bir durum olduğunu belirtmektedir (*Asimilasyon ve Kimlik İkilemi*).

Bunun yanı sıra katılımcı, etnik kökeni nedeniyle bu tür bir yargıya maruz kalmasında, yöneticisinin daha önce çalışmış olduğu kurumda benzer bir ayrımcılığa maruz kalmasının etkili olabileceğini vurgulamıştır. Bu yöntemin kısa vadede basamaklıp yargıya maruz kalmaktan kaynaklanan duygusal baskıyı hafifletebileceği, fakat sonrasında, çalışanların kendi sosyal kimliklerinden ziyade "makbul" olarak ifade edilen kimlikleri temsil etme çabalarının, hem kendi hayatlarına yönelik algılarına hem de çalışma ortamına olumsuz etkileri olabileceği ayrıca belirtilmektedir.

b) Basmakalıp Yargıyla İlgili Bezginlik Gösteren Tepkiler

Bir diğer katılımcı (K_4) ise konuyla ilgili olarak vermiş olduğu tepkinin öfke duygusu olduğunu belirtmiş ve yöneticisinin basamaklıp yargısı nedeniyle amaçlamış olduğu pozisyona ulaşamayacağını anladığı anda çok yoğun bir şekilde öfkelenildiğini ifade etmiştir. Ayrıca, bu tür bir duygu durumu içinde sadece kendisine karşı değil (*o kurumda kalmak zorunda olması, sistemi değiştirecek güce sahip olmaması, vb. nedenlerle*) aynı zamanda sosyal ilişki içinde bulunduğu diğer kişilere (*çalışma arkadaşları, aile, vb.*) yönelik olarak da öfke duyduğunu belirtmiştir (*Öfke*).

Ek olarak, katılımcı, yöneticisinin basamaklıp yargılara sahip olmasında kültürel arka planının ve olumsuz aile yaşantılarının (*kötü ebeveyn ve eş deneyimi, vb.*) etkileri olabileceğini düşünmektedir. Bu tür basamaklıp yargıların orta/uzun vadede, çalışanların kariyerleriyle ilgili planlarının olumsuz yönde etkilenmesine, psikolojik/fiziksel sağlık problemlerinin ortaya çıkmasına ve öfke duygusunun diğer çalışanlara/kuruma yöneltilmesine (sapkın davranışlar, vb.) zemin oluşturabileceği vurgulanmıştır.

Katılımcılardan bir diğeri (K_5) ise; basamaklıp yargıyla karşılaştığında, ilk aşamada bunun üstesinden gelmeye çalıştığını fakat zaman ilerledikçe bu yargıların çoğalarak devam etmediğini hissetmesi ve üstesinden gelebilecek psikolojik dayanıklılığa sahip olmaması nedeniyle işten ayrılmaya karar verdiğini belirtmiştir. Yoğun ve birçok kişinin paylaştığı bir basamaklıp yargıya maruz kalan katılımcı, kurumunda kaldığı süre boyunca gün geçtikçe motivasyonu düşürdüğünü, aidiyet duygusunda hızlı bir düşüş yaşadığını, arkadaşlık ilişkilerinin bozulduğunu ve en nihayetinde bu durumun, işine yönelik olumsuz duygular beslemesine

de ortam hazırladığını vurgulamıştır. Bunun yanı sıra katılımcı “işinden soğumamak” için kurumdan ayrılmayı tercih ettiğini de özellikle belirtmek istemiştir (Geri çekilme).

Ayrıca, katılımcı, kendisiyle ilgili basmakalıp yargıların oluşmasında; yöneticisinin sahip olduğu kişilik özelliklerinin (yetkeci, narsist, vb.), “hamilelik” durumunun bir tür hastalık gibi algılanmasının ve aile işletmesinde çalışıyor olmasından kaynaklanan ortak düşünme alışkanlığının etkili olabileceğini vurgulamıştır. Bu tür basmakalıp yargıların orta/uzun vadede, çalışanlar üzerinde psikolojik baskı oluşturabileceği, evlilik ve çocuk sahibi olma gibi özel hayatı ilgilendiren konularda çekimsiz davranılabileceği ve bu baskının, en nihayetinde alternatif iş olanaklarının değerlendirilmesine neden olabileceği ifade edilmiştir.

c) Basmakalıp Yargıya Direnmeye Yönelik Tepkiler

Son katılımcı (K₆) ise konuyla ilgili olarak; basmakalıp yargı tehdidine maruz kalmasına rağmen mesleğiyle ilgili umudunu hiçbir zaman kaybetmediğini ve gerçek “başarı” standardının yöneticiden ziyade kişinin kendisi tarafından belirlenebileceğine inandığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra, çalışma hayatının sadece basmakalıp yargılara sahip olan yöneticiden ibaret olmadığını, çok iyi anlaştığı çalışma arkadaşlarının olduğunu, kurum içinde performansını objektif bir şekilde değerlendirebilecek başka yöneticiler olduğunu ve vaktinin büyük bölümünü bu kişilerle geçirmeye gayret ettiğini ifade etmiştir (İyileşme).

Diğer yandan, katılımcı, yöneticisinin basmakalıp yargılara sahip olmasında kültürel ve psikolojik faktörlerin etkisinin olabileceğini belirtmiştir. Yöneticilerin sahip oldukları bu tür yargıların orta/uzun vadede kurum içindeki çalışanlar arasında gruplaşmalarla neden olabileceği, işgörenlerin kuruma karşı hissettikleri bağlılık/aidiyet duygularında azalma görülebileceği ve bu durumun kişilerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabileceği ayrıca vurgulanmıştır.

Katılımcıların kendi deneyimlerini anlattıkları bölümde ise; çalışanların basmakalıp yargı tehdidiyle karşılaştıklarında kendilerini yalnız hissettiklerini, çalıştıkları kurumlarda yardım alabilecekleri bir destek mekanizmasının olmadığını ve çoğunlukla çalışma arkadaşlarının bu durumu görmezden geldiklerini özellikle vurguladıkları görülmüştür (Tablo 2).

Tablo 2. Basmakalıp yargı tehdidine verilen tepki örnekleri

Katılımcılar	Tepki Örnekleri
K ₁ (Banka)	“...Kadınların yöneticilik özelliklerine sahip olmadığına dair benim bulunduğum ortamlarda defalarca konuşulması beni daha çok çalışmaya ve bu algıyı insanlarda değiştirmek için sektördeki başarılı kadınlar hakkında konuşmalar yapmaya sevk etti...” (Güçlenme)
K ₂ (Eğitim)	“...Yeni evlenmiş bir kadın olduğum için bölüm başkanının «sen şimdi çocuk da doğurursun, makale, bildiri falan yazamazsın» şeklindeki önyargılı ve cinsiyetçi söylemiyle karşılaştıktan sonra çalışmalarımı hızlandırdım ve o güne kadar katılmadığım sayıda kongreye katıldım. Kongredeki sunum görüntülerimi de okulun web sitesinde yayınlattım...” (Güçlenme)
E ₁ (Eğitim)	“...Benim uzmanlığım olan bir dersin ısrarla talep etmeme rağmen benden daha az deneyimli bir hocaya verilmesinin ardından dolaylı olarak mezhebimle ilgili değerlendirmeleri duymam beni üzdü ama dersin gerekliliklerinden biri olan yabancı dil konusundaki eksikliğimi fark ettim ve bu eksikliğimi gidermek amacıyla dil kursuna yazıldım...” (İçsel Yükleme)
K ₃ (Banka)	“...Performans değerlendirme sonuçlarına baktığımda en alt sıralarda kadınların yer alması, beni mesleki anlamda bir adım ileriye taşıyacak olan yüksek lisans eğitimi almaya yönlendirdi...” (İçsel Yükleme)
E ₂ (Banka)	“...Şube Müdürü’nün doğduğum yerle ilgili ayrımcı düşüncelerinden haberdar olduğum için kurumda o bölgeden olan kimseyle yakın ilişkiye girmedim ve hep uzak durdum. Katıldığım sosyal etkinliklerle ilgili sosyal medya paylaşımlarımda ise Batı kökenli arkadaşlarımı etiketliyordum...” (Asimilasyon ve Kimlik İnklemi)
K ₄ (Eğitim)	“...Bekâr ve özgürlüğüne düşkün bir kadın olmam nedeniyle yöneticimin bana karşı takındığı tavır (imalar ve sözlü şakalar) karşısında kendimi çok çaresiz hissettim ve bunu değiştirecek gücü kendimde bulamadım. Hem kendime hem de bu kadar yalnız bırakıldığım içim okuldaki diğer kadınlara çok öfkelenim...” (Öfke)
K ₅ (Banka)	“...Hamile olduğum anlaşıldıktan sonra bana hissettirilen «dışarıda bırakılmışlık» hissi beni çok kötü etkiledi... Sürekli bana «zaten sen hamilesin» şeklinde başlayan cümleler kuruluyordu. Bana karşı olan bu önyargıları değiştiremeyecektim ve buna gücüm yoktu. İşimi sevmeme rağmen işten ayrılmak zorunda kaldım...” (Geri çekilme)
K ₆ (Eğitim)	“...Mezun olduğum okulla ilgili kurum yöneticimin sahip olduğu önyargıları kıramayacağımı ve bu düşünceleri değiştirmek için uğraşmanın boşuna zaman kaybı olduğunu biliyordum.. Benim eğitimime ve çalışmalarına olan inancım tamdı ve bir kişinin önyargısı nedeniyle bunlardan şüphe duymam ve özgüvenimi yitirmem söz konusu olamazdı...” (İyileşme)

Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda, kurumlarda görülen basmakalıp yargıların hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde birtakım olumsuz sonuçlar doğurduğu açıkça görülmektedir. Katılımcıların basmakalıp yargı kavramının kendileri açısından önemini ve altında yatan olası nedenlerini paylaşırken sadece “duydukları”ndan değil aynı zamanda “yaşadıkları”ndan örnekler veriyor olmaları da bu kavramın kurumlarda ne kadar yaygın olabileceğinin bir diğer göstergesi olarak kabul edilebilir.

Öte yandan, araştırma soruları doğrultusunda basmakalıp yargı tehdidine maruz kalan çalışanların verdikleri tepkiler değerlendirildiğinde; çalışanların başlıca üç şekilde tepki verdikleri (yargıyı savuşturan, yargıyla ilgili bezginlik geliştiren ve yargıya direnen) ortaya çıkmış ve bu tehdidin orta/uzun vadede hem çalışanlar (özgüven düzeyinin azalması, kimlik çatışması, kontrol kaybı, sık öfkelenme, sağlık problemlerinin artışı, örgüte bağlılık düzeyinin azalması, işten ayrılma, vb.) hem de örgütler (yıkıcı rekabetin ve gruplaşmanın artışı, verimlilik düzeyinde düşüş, kayırmacı davranışların artışı, örgüt kültürünün zedelenmesi, adaletsiz uygulamaların artışı, vb.) üzerindeki olumsuz sonuçlarına değinilmiştir.

Bu sonuçların, konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalarla (Bell & Nkomo, 2003; Block vd., 2011; Ensher, Grant-Vallone & Donaldson, 2001; Klinger, 1975; Shapiro & Neuberger, 2007) uyumlu olduğu görülmektedir. Bu noktada; basmakalıp yargılara maruz kalan çalışanların vermiş oldukları tepkilerin birbirine benziyor oluşu, konunun, zaman, mekân ve ülkeden bağımsız olarak değerlendirilmesi gerekliliğini de bizlere ayrıca göstermektedir. Bu tür yargılara maruz kalan kişilerin bu tehditle mücadele ederken kendilerini yalnız hissetmemeleri ve sosyal çevrelerinden destek görmeleri son derece önemli görülmektedir. Fakat bu çalışmaya dâhil olan katılımcıların basmakalıp yargı tehdidine direnmeye yönelik vermiş oldukları tepkileri açıklarken, diğer çalışanların da içinde bulunduğu toplulukçu bir faaliyetin vurgulanmamış olması ilgi çekicidir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda (Roberts, 2005; Steele vd., 2002) bu tehdide maruz kalan kişilerin örgütsel ortamdaki basmakalıp yargılar karşısında çalışma arkadaşlarıyla dayanışma içinde olmalarının ve grup düzeyinde baş etme stratejileri geliştirmelerinin, basmakalıp düşünce yapısının değişiminde önemli bir etkisinin olabileceği ifade edilmiştir.

Bu çalışmadaki katılımcıların bu tehditle karşı karşıya kaldıklarında altını çizdikleri “yalnızlık” vurgusu, ulusal kültürümüzün ortaklaşa davranmayı ön plana alan toplulukçu yapısının (Hofstede, 1984; Sargut, 2001) yeniden değerlendirilmesi açısından önemli görülmektedir. Bunun yanı sıra, bu çalışmanın, örgütsel davranış alanında, basmakalıp yargı tehdidine maruz kalan çalışanların göstermiş oldukları tepkileri ortaya koyan ilk nitel araştırma olması nedeniyle ulusal yazına katkıda bulunacağına ve konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacağına inanılmaktadır.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerin sadece İstanbul ilinde çalışan katılımcılarla gerçekleştirilmiş olması, bu çalışmanın en önemli kısıtlılığı olarak değerlendirilmektedir. Elde edilen bulguların genelleştirilebilmesinin, ancak daha fazla sayıda katılımcıyla gerçekleştirilecek olan araştırmalarla mümkün olacağı düşünülmektedir.

Bundan sonra konuyla ilgili yapılacak araştırmalarda çalışanların basmakalıp yargı tehdidini hissetmelerine neden olabilecek bireysel (kişilik, sosyal kimlik, kariyer durumu, vb.) ve örgütsel (liderlik tarzı, hiyerarşik yapı, örgüt kültürü, vb.) faktörlerin üzerinde durulmasının, kavramın çok yönlü yapısının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu tehdidin arkasında yatan bilişsel süreçlerin ve çalışanlar tarafından yapılacak olan tepkilerin derinlemesine incelenmesine olanak verecek olan nitel araştırmalara ağırlık verilmesinin bugüne kadar fark edilmemiş tepki biçimlerinin ortaya çıkmasına imkân verebileceği öngörülmektedir. Öte yandan, konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalarda çoğunlukla “akademik başarı”nın üzerinde durulmuş olması (Shapiro & Neuberger, 2007), çalışma ortamında yapılacak olan çalışmaların hem sayıca artış göstermesinin hem de performans dışındaki kriterlere (üretkenlik karşıtı davranış, işe devamsızlık, misilleme, vb.) dikkat çekilmesinin gerekliliğine de dikkat çekmektedir. Ek olarak, katılımcıların kariyerlerinde başarılı olup olmadıklarının, içinde buldukları kuruma/sosyal gruba karşı hissetmiş oldukları bağlılık düzeylerinin ya da kurum içindeki yöneticilerin sahip oldukları

toplumsal cinsiyet algılarının, bu çalışmadaki katılımcıların verdikleri tepkilerin şekillenmesinde önemli rolü olduğu görülmektedir. Bu nedenle, kişilerin ait oldukları sosyal kimliğe/cinsiyete ya da amaçlamış oldukları hedeflere ulaşmalarında bir tehdit algıladıkları zaman verecekleri tepkilerin bu çalışmayla ortaya konulmasının, kurum yöneticilerine ışık tutacağına inanılmaktadır.

Bu çalışmada; basmakalıp yargı tehdidinde maruz kalan çalışanların vermiş olduğu tepkilere ve bu tehdidin çalışanlar/örgütler üzerindeki olası etkilerine değinilmiştir. Günümüzde, çalışanlar arasında oluşan rekabet duygusunun çalışma ortamında bir takım olumsuz iş davranışlarını açığa çıkardığı bilinen bir gerçektir. Aşırı iş yükü, performans baskısı ve rol karmaşası gibi stres faktörlerinin de süreci olumsuz yönde etkilediği düşünüldüğünde, kişilerin bilişsel yapılarının birtakım basmakalıp yargılarla şekillendiği görülmektedir. Bu nedenle, kişilerarası ilişki yapısını bozmaya neden olabilecek söz konusu bilişsel faktörlerin çalışma ortamından uzak tutmayı sağlayacak uygulamaları gerçekleştirmenin, yöneticilerin temel görevlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla; işletmelerde, çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini temel alan performans değerlendirme sistemlerinin hayata geçirilmesinin, farklılıkların zenginleştirici etkisine inanılan bir örgüt kültürünün yaratılmasının ve çalışanların bu tehlide maruz kaldıklarında başvurabilecekleri kurum-İçi destek/danışmanlık mekanizmalarının oluşturulmasının gerekli olduğuna inanılmaktadır.

Kaynakça

- Aronson, J., Fried, C. B., & Good, C. (2002). Reducing the effects of stereotype threat on African American college students by shaping theories of intelligence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 113-125.
- Bell, E. L. J., & Nkomo, S. M. (2003). *Our separate ways: Black and white women and the struggle for professional identity*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Berkery, E., Morley, M., & Tiernan, S. (2013). Beyond gender role stereotypes and requisite managerial characteristics. *Gender in Management*, 28(5), 278-298.
- Block, C., Koch, S., Liberman, B., Merriweather, T., & Roberson, L. (2011). Contending with stereotype threat at work: a model of long-term responses. *The Counseling Psychologist*, 39, 570-600.
- Davies, P. G., Spencer, S. J., & Steele, C. M. (2005). Clearing the air: Identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 276-287.
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 53-72.
- Gonzales, P. M., Blanton, H., & Williams, K. J. (2002). The effects of stereotype threat and double-minority status on the test performance of Latino women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 659-670.
- Harlık, H. (2000). *Önyargılar*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Hofstede, G. (1984). Cultural differences in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81-99.
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2011). *Social Psychology*. London: Prentice Hall.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2013). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kamisah, A. B., & Wafa, S. A. (2014). The leadership style preference among Sabah ethnicities. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 259-365.
- Keller, J. (2002). Blatant stereotype threat and women's math performance: Self-handicapping as a strategic means to cope with obtrusive negative performance expectations. *Sex Roles*, 47, 193-198.
- Klinger, E. (1975). Consequences of commitment to and disengagement from incentives. *Psychological Review*, 82(1), 1-25.
- Kray, L. J., Reb, J., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004). Stereotype reactance at the bargaining table: The effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 399-411.
- Kray, L. J., & Shirako, A. (2009). Stereotype Threat in Organizations: An Examination of its Scope, Triggers, and Possible Interventions. In M. Inzlicht, & T. Schmader (Eds.), *Stereotype Threat: Theory, Process, and Application* (pp.195-199). NY: Oxford University Press.
- Lankau, M. J., & Chung-Herrera, B. (2009). A comparison of American and international prototypes of successful managers. *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 7-18.
- Limon, S., Oral Kara, N., & Antalyalı, Ö. L. (2019). Yönetim literatüründe stereotip (kalıpyargı) kavramı: Ulusal ve uluslararası alandaki yönetim araştırmaları üzerine bir inceleme. *Vizyoner Dergisi*, 10(23), 195-211.
- Mutlu, E. (1998). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ark Yayınevi.
- Pronin, E., Steele, C. M., & Ross, L. (2004). Identity bifurcation in response to stereotype threat: Women and mathematics. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 142-168.
- Roberson, L., & Kulik, C. T. (2007). Stereotype threat at work. *The Academy of Management Perspectives*, 21(2), 24-40.
- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30, 685-711.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Schein, V. E., & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager – think male: A global phenomenon?. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41.
- Shapiro, J. R., & Neuberg, S. L. (2007). From stereotype threat to stereotype threats: Implications of a multi-threat framework for causes, moderators, mediators, consequences, and interventions. *Personality and Social Psychology Review*, 11, 107-130.
- Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 4-28.
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 440-452.
- Steele, C. M., Spencer, S. J., & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 379-440). San Diego, CA: Academic Press.
- Stone, J. (2002). Battling doubt by avoiding practice: The Effect of stereotype threat on self-handicapping in White athletes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1667-1678.
- Walsh, M., Hickey, C., & Duffy, J. (1999). Influence of item content and stereotype situation on gender differences in mathematical problem solving. *Sex Roles: A Journal of Research*, 41(3-4), 219-240.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yurdakul, B. (2008). Yapılandırmacı öğrenme yaklaşımının sosyal-bilişsel bağlamda bilgii oluşturmaya katkısı. *Balkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 39-67.