



Sosyal Medyada Kadın Yöneticilere Yönelik Önyargılara Dair Bir İnceleme: Ekşi Sözlük Örneği^{*}

An Examination of Prejudices Toward Women Managers on Social Media: The Case of Ekşi Sözlük

Serdar ARSLAN^a, Hatice UZBOYALI ÖZER^b

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi	
Başvuru	11 Aralık 2025
Kabul	26 Nisan 2026
Yayın	15 Eylül 2026
Makale Türü	Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler

Kadın Yöneticiler,
Rol Uyumu Teorisi,
Önyargı,
Sosyal Medya,
Ekşi Sözlük,
Türkiye.

ÖZ

Bu çalışma, Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik önyargıların sosyal medya kullanıcıları tarafından hangi biçimlerde ifade edildiğini ve hangi söylemlerle meşrulaştırıldığını incelemektedir. Araştırmanın veri setini, Türkiye’de geniş bir kullanıcı kitlesine sahip dijital platformlardan biri olan Ekşi Sözlük’te yer alan paylaşımlar oluşturmaktadır. Veriler nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, yetersiz/olumsuz yönetici nitelikleri, olumsuz kişilik özellikleri, etik dışı davranışlar ve tetikleyiciler şeklinde adlandırılan dört ana temaya ulaşılmıştır. Elde edilen veriler kadın yöneticilerin “yetersiz, duygusal, kaprisli ve baskıcı” bir yapıya sahip bireyler olarak tanımlandığını; bununla birlikte “mobbing, dedikodu ve cinsiyet ayrımcılığı” gibi etik olmayan davranış biçimleri üzerinden nitelendirildiğini göstermektedir. Ayrıca, kadın yöneticilerin liderlik rollerine ilişkin meşruiyetlerini sorgulamak için kullanılan gerekçeler arasında “medeni durum, yaş, hormonal değişiklikler” gibi biyolojik ve sosyal faktörlerin öne çıktığı gözlemlenmiştir. Bu bulgular, Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik algıların şekillenmesinde toplumsal cinsiyet normlarının önemli ölçüde etkili olduğunu göstermektedir. Bulguların, başta rol uyumu teorisi olmak üzere cinsiyet temelli liderlik teori ve olgularıyla uyumlu olmakla birlikte bağlama özgü çıktılar sunduğu görülmüştür. Çalışma, Türkiye’de kadın yöneticilerin maruz kaldığı önyargıları anlamaya katkı sunmakta, örgütsel politikaların şekillendirilmesi ve toplumsal farkındalığın artırılması yönünde öneriler geliştirilmesine de zemin hazırlamaktadır.

ARTICLE INFO

Article History	
Received	11 December 2025
Accepted	26 April 2026
Available Online	15 September 2026
Article Type	Research Article

Keywords

Women Managers,
Role Congruity Theory,
Bias,
Social Media,
Ekşi Sözlük,
Türkiye.

ABSTRACT

This study examines how social media users express and legitimize prejudices of female managers in Türkiye. The dataset for this study consists of posts about women managers on Ekşi Sözlük, a digital platform with a large user base in Türkiye. Content analysis, a qualitative research approach, was used in the data analysis. The analysis yielded four main themes: inadequate/negative managerial qualities, negative personality traits, unethical behaviors, and triggers. The data revealed that female managers are described as having “incompetent, emotional, capricious, and oppressive” personalities, and are characterized through unethical behaviors such as “mobbing, gossip, and gender discrimination.” Furthermore, biological and social factors such as “marital status, age, and hormonal changes” were observed to be prominent among the justifications used to question the legitimacy of women managers in their leadership roles. These findings demonstrate the significant influence of gender norms in shaping perceptions of women managers in Turkey. While the results are consistent with Role Congruity Theory in particular, as well as other gender-based leadership theories and empirical insights, they also offer context-specific contributions. The study contributes to understanding the prejudices women managers face in Turkey and paves the way for recommendations to shape organizational policies and raise public awareness.

^{*} Bu çalışma, 30 Ekim – 1 Kasım 2025 tarihleri arasında düzenlenen 12. Örgütsel Davranış Kongresi’nde sunulan bildirinin genişletilmiş ve revize edilmiş halidir.

✉ Sorumlu Yazar/Corresponding Author

^a Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Antalya, Türkiye. E-posta: serdar.arslan@alanya.edu.tr, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0482-4800

^b Yüksek Lisans Öğrencisi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Antalya, Türkiye. E-posta: hatice.uzboyali@hotmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0003-4502-8867

△ Yazarlar bu çalışmanın tüm süreçlerinin araştırma ve yayın etiğine uygun olduğunu, etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine uyduğunu beyan etmiştir. Aksi bir durumda Akdeniz İİBF Dergisi sorumlu değildir.

EXTENDED SUMMARY

Although women have a growing presence in the workforce in today's world, the prejudice that they are unsuited for managerial roles persists (Begeny, Wong, Kirby & Rink, 2021). Such prejudice originates from gender stereotypes. Men are portrayed as powerful, dominant, and ambitious, which are accepted as the ideal characteristics of a leader. In contrast, women are perceived as more suitable for emotional, empathetic, and supportive roles (Koburtay, Syed, & Haloub, 2019).

Eagly and Karau (2002) developed Role Congruity Theory to explain why and how these gender roles and stereotypes lead to perceptions that women are less suitable for leadership roles. The theory suggests that traditional gender roles assigned to women are incongruent with the roles associated with an ideal leader, and this incongruity produces two types of prejudices against women: First, women are perceived as less suitable for leadership roles. Second, women who adopt normative leadership behaviors are evaluated negatively for violating gender norms. This situation, which leaves women leaders with little room for legitimacy, is referred to in the literature as the “*double bind*” (Lee & Huang, 2018). Role Congruity Theory stands out among theories of gender bias (ambivalent sexism, etc.) in that it directly links gender stereotypes to biased evaluations of women's leadership suitability.

Previous research suggests that gender role expectations vary across cultural contexts. Women leaders tend to be evaluated more positively in cultures that emphasize gender equality (Lyness & Judiesch, 2014), whereas conservative cultures maintain traditional gender role expectations (Glick & Fiske, 2001). In Türkiye's patriarchal social context, women leaders are subjected to strong prejudice and harsh criticism (Aycan, 2004). Women's primary roles are framed as those of mother and wife. As Triana et al. (2024) highlighted, there is limited research on how cultural context shapes role congruity perceptions.

According to Shen et al. (2024), social media content does not merely reflect biases and prejudices in real life but also plays an active role in shaping and reinforcing them. Thus, it provides a valuable source of data for exploring how biases are formed and reproduced.

In light of these considerations, this study aims to examine how negative judgments on women in managerial roles are reflected and justified on social media. In this context, the following research questions are determined:

Which biases and stereotypes about women managers appear on Ekşi Sözlük?

How do the discourses observed in the data align with prior research, particularly with Role Congruity Theory?

How do cultural and societal factors specific to the Turkish context shape perceptions of women managers?

The entries in the Ekşi Sözlük website are used as data. The findings from the Turkish context are expected to contribute to the “*expansion*” (Triana, Song, Um & Huang, 2024) of Role Congruity Theory.

This study adopts a qualitative research approach, and the entries on Ekşi Sözlük are analysed using qualitative content analysis. Users of Ekşi Sözlük post their opinions

anonymously. Therefore, the content provides valuable data for uncovering deep-seated prejudices against women managers that are rarely expressed in public. The analysis began by organizing the entries under several relevant headings, such as “*woman manager*” and “*the difficulty of working with a woman manager*.” The data covers the 2675 entries from April 14, 2005, the date on which the first entry was posted, to October 30, 2025.

The analysis led to several sub-themes and themes on how the prejudices against women managers are expressed and justified. They are presented in Table 1.

The analysis shows that most Ekşi Sözlük entries about women managers reflect negative judgements. The sub-themes and main themes derived from these negative judgements reveal that women managers are judged not only by their managerial competencies, but also by their biological characteristics, personality traits, and gender-based social status.

The findings indicate that the propositions of Role Congruity Theory (Eagly & Karau, 2002) are strongly supported in the Turkish social media context. Women managers are evaluated as “*incompetent*”, “*over-sensitive*”, “*easily offended*”, “*unstable*”, and “*slow*”, and therefore perceived as unsuitable for managerial roles. Furthermore, when they display behaviors that are considered ideal for male managers, they are criticised for violating “*the ideal behaviors of women*” (Eagly & Karau, 2002, p. 574). This is consistent with the “*double bind*” phenomenon (Chikwe, Eneh & Akpuokwe, 2024).

The Unethical Behaviors theme indicates that negative judgments about women managers go beyond managerial skills and personality traits, and instead portray them as engaging in morally questionable actions such as gossiping, mobbing, and gender-based discrimination. It should be noted that some entries, such as “*women managers' weakness for male employees*,” are explicitly contemptuous. On the other hand, when one looks beyond these disparaging expressions, it is possible to identify a phenomenon that, to some extent, appears to legitimize such perceptions, yet is itself a product of gender inequality. This phenomenon is the “*queen bee syndrome*”, first introduced by Staines, Tavis, and Jayaratne (1974). According to the queen bee syndrome, women in managerial roles who strive to survive in male-dominated workplaces may develop negative attitudes toward their female colleagues.

The fourth and the last main theme, Triggers, is the most distinctive finding of the study. The entries in this theme go even beyond unethical behaviors, targeting women managers based on their biological processes, marital status, and other gender-based assumptions. The perceived incompetence of women managers is attributed to factors such as motherhood, menstruation, and menopause. This may be classified as a form of biological determinism (Çevik, 2024). Furthermore, entries such as “*the bitterness of 'leftover' women*,” and “*being a 30+ single woman*” strongly reflect patriarchal cultural norms in Türkiye (Aycan, 2004; Triana et al., 2024).

Table 1. Themes Regarding Negative Judgements About Women Managers

Main Themes	Subthemes	Explanation
Inadequate/Negative Managerial Qualities	Lacks Managerial Competence	Lacks the qualifications required for management; not knowledgeable about the technical aspects of the job.
	Emotion-driven	Mixes emotions with work; unable to make rational decisions.
	Unable to Manage Crisis	Fails to make effective decisions under stress; loses control during crises.
	Overly Detail-oriented	Gets stuck on unnecessary details; slows down work processes.
	Overly Authoritarian	Behaves overly strict, harsh, or overly controlling toward employees.
	Bringing Personal Life into Work	Carries personal problems into workplace relationships.
Negative Personality Traits	Ambitious	Overly competitive; never satisfied with achievements.
	High Ego	Overvalues oneself; displays arrogant or conceited behavior.
	Insecure	Lacks self-confidence; frequently makes negative evaluations.
	Capricious	Easily offended; makes unreasonable demands, engages in sulking behaviors.
	Unstable Mood and Behavior	Unpredictable; mood and behaviors change frequently.
Unethical Behaviors	Gossiping	Spreads rumors about employees, creates tension in the workplace.
	Mobbing	Applies pressure on employees; displays psychological aggression.
	Gender Discrimination	Treats male and female employees differently; behaves harshly toward other women.
Triggers	Marital Status and Age	The belief that a woman's marital status or age affects her managerial abilities.
	Hormonal Changes	The belief that biological processes (menstruation, menopause, etc.) negatively influence a woman manager's mood and decision-making.

This study offers important theoretical and practical implications. First, it contributes empirical evidence to gender studies, revealing how prejudices toward women managers in Türkiye are expressed and normalised within social media discourse. Second, it highlights the value of social media as a data source for capturing implicit and openly expressed gender biases. Third, it provides evidence on how Role Congruity Theory may be extended in different cultural contexts, such as Türkiye (Triana et al., 2024). Fourth, the findings practically suggest that organizations should monitor and address how social media-driven stereotypes influence workplace evaluations of women managers.

This study has certain limitations. First, data were collected only from Ekşi Sözlük. Examining other social media platforms, such as Twitter and LinkedIn, may provide different insights. Second, although Ekşi Sözlük users are anonymous, which encourages them to express their views openly, anonymity may also lead to exaggerated expressions. Third, content analysis alone may not be sufficient to uncover deeper implicit meanings. Future studies can employ in-depth interviews or experimental designs to better explain how these judgements develop.

1. Giriş

Son zamanlarda kadın istihdamını ve kariyer gelişimini destekleyen iş kolları artış gösterse de kadınların etkili ve iyi yöneticilik yapamayacağına yönelik cinsiyetçi yaklaşımlar ve önyargılar hala devam etmektedir (Schein, Mueller & Lituchy, 1996; Begeny, Wong, Kirby & Rink, 2021). Bu yaklaşım ve önyargıların en somut yansıması olarak, dünya genelinde üst yönetim pozisyonlarında görev yapan kadın sayısının hala düşük olması gösterilebilir (Thornton, 2020; Acker, 2009; Mercer, 2020).

Bu durumun temelinde, toplumsal cinsiyet rolleri doğrultusunda şekillenen cinsiyet stereotiplerinin yer aldığı söylenebilir. Toplumsal normlar, erkekleri baskın, güçlü ve hırslı kişilik özellikleri ile niteleyerek, liderliğe daha yatkın bireyler olarak tanımlarken, kadınları ise duygusal, empatik ve destekleyici rollere daha uygun görmektedir (Koburtay, Syed & Haloub, 2019). Eagly ve Karau (2002), toplumun

benimsediği bu davranış kalıplarının kadınların liderlik rollerine uygun görülmemesine yol açtığını Rol Uyum Teorisi (Role Congruity Theory) ile açıklamaktadır. Rol uyum teorisine göre, girişkenlik ve otoriterlik etkili liderlik özellikleri olarak kabul görürken, duygusallık ve destekleyicilik liderlik rolleriyle uyumsuz özellikler olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, liderlikle ilişkilendirilen özelliklerin erkeklerle özdeşleştirilmesi, erkeklerin yöneticilik pozisyonları için kadınlara kıyasla daha uygun görülmesine yol açmaktadır.

Toplum tarafından yöneticilik rolüne uygun olmadığı düşünülen ve önüne engeller konan kadınlar, engelleri aşp bir yöneticilik pozisyonu elde ettiklerinde dahi kalıplaşmış önyargıların etkisinden kurtulamamaktadır. Nitekim, kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına göre daha az yetkin ve daha başarısız olarak algılandığına dair deneysel çalışmalar mevcuttur (Heilman & Haynes, 2005). Buna karşılık, erkeklerle özdeşleştirilen baskın davranışlar sergileyen kadın yöneticiler, toplumsal cinsiyet beklentilerine aykırı davrandıkları gerekçesi ile eleştirilmekte ve yargılanmaktadır (Johnson, Murphy, Zewdie & Reichard, 2008; Williams & Tiedens, 2016; Eichenauer, Ryan & Alains, 2022). Kadın yöneticileri zor bir ikileme sürükleyen bu durum, literatürde “çifte açmaz” kavramıyla ele alınmaktadır (Lee & Huang, 2018).

Araştırmalar, kadınlara yönelik toplumsal cinsiyet algısının kültürel bağlama göre farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır. Kadınların iş hayatında yükselmesine toplumsal eşitlik odaklı kültürler daha olumlu bakarken (Lyness & Judiesch, 2014), muhafazakâr kültürler kadına atfedilmiş geleneksel cinsiyet rollerini daha fazla onaylamaktadır (Glick & Fiske, 2001). Toplumsal yapısı itibarıyla ataerkil kabul edilen Türkiye’de ise kadın yöneticilerin güçlü bir önyargı ve eleştiri ile karşılaştığı öne sürülmektedir (Aycan, 2004). Triana vd.’nin (2024) belirttiği gibi, kültürel bağlamın rol uyumu algısına etkisini ele alan araştırmalar yetersiz kalmakta ve toplumsal normlar ve değerlerin bu çerçevede incelendiği çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu bağlamda, Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik toplumsal önyargıların ve olumsuz algıların sosyal medya paylaşımlarına nasıl yansıdığını ve söz konusu algılara dair öne sürülen gerekçeleri Ekşi Sözlük verileri üzerinden anlamak ve ortaya koymak bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Türkiye bağlamında elde edilecek sonuçların rol uyumu teorisinin “genişlemesine” (Triana vd., 2024) önemli katkılar sunabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik algıların daha derinlikli biçimde anlaşılmasına katkı sunması beklenmektedir. Ekşi Sözlük ve benzeri sosyal medya platformları gerek halkın gerekse çalışan kesimin yönetici rolündeki kadınlara olan yaklaşımlarını doğrudan, filtrelenmemiş ve doğal bir dil üzerinden aktardıkları önemli bir veri kaynağı sunmaktadır. Anonim görüşlere dayanan bu platformlar akademik çalışmalarda çoğunlukla göz ardı edilen popüler söylemleri ve cinsiyetçi basmakalıp yargıları görünür ve anlaşılır kılmaları bakımından önemlidir (Schneider & Bos, 2014). Ayrıca, Shen vd.’ne (2024) göre, sosyal medya gerçek hayattaki önyargıların güçlü bir temsilcisi olmakla birlikte bu önyargıları şekillendirici bir rol de üstlenmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’de geniş bir kullanıcı kitlesine hitap eden Ekşi Sözlük, toplumsal algıların analizi için oldukça değerli veriler sunmaktadır. Bu doğrultuda, kadın yöneticilerin Ekşi Sözlük’te nasıl temsil edildiğini, hangi kalıp yargılarla ve olumsuz algılarla mücadele etmek durumunda kaldığını anlamak ve bu algıların mevcut bulgularla nasıl bağdaştığını incelemek, liderlik ve cinsiyet temelli akademik tartışmalara katkı sağlayacaktır. Elde edilen sonuçlar, iş hayatında kadınların ve kadın yöneticilerin karşılaştığı ayrımcılığın nasıl normalleştirildiğini (Verniers & Vala, 2018) göstermesi bakımından da değerlidir.

Bu çalışma literatüre birkaç açıdan katkı sunmaktadır. Öncelikle, kadın yöneticilere yönelik önyargıların yalnızca örgüt içi değerlendirmelerle sınırlı olmadığını, örgüt sınırlarını aşan sosyal medya söylemleri içinde de üretildiğini ve meşrulaştırıldığını ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, rol uyumu teorisinin öngördüğü cinsiyet temelli kalıp yargıların gündelik dijital söylem içinde nasıl yeniden üretildiğini göstermekte ve teorisinin farklı bir kültürel bağlamda değerlendirilmesine katkı sunmaktadır. Ayrıca, Türkiye gibi ataerkil özellikler taşıyan bir toplumsal bağlamda kadın yöneticilere yönelik algıların hangi söylemler üzerinden şekillendiğini inceleyerek literatürde sınırlı sayıda ele alınan kültürel bağlam tartışmalarına katkıda bulunmaktadır. Son olarak çalışma, Ekşi Sözlük gibi anonim dijital platformların toplumsal cinsiyet temelli önyargıların görünür hale geldiği önemli bir veri kaynağı sunduğunu göstermektedir.

Çalışmada, kadın yöneticilere yönelik olumsuz algıların belirleyici faktörlerini göstermek adına Ekşi Sözlük’te yer alan yorumlar nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. İlerleyen bölümler araştırmanın kavramsal çerçevesi, yöntem, bulgular ve bu bulgulara dair tartışma ve sonuç kısmından oluşmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kadın Yönetici Önyargısı ve Rol Uyumu Teorisi

Dünya genelinde iş gücünün önemli bir kısmını kadınlar oluştursa da yönetici kademelerindeki temsilleri halen önemli ölçüde düşüktür. Bu durum, özellikle üst düzey

yönetim pozisyonlarında kendini göstermektedir (Schein, 2001; UNDP, 2021). Bu eşitsizliği irdeleyen birçok araştırmaya göre, kadınların yönetici pozisyonlarına erişimindeki en büyük engel, cinsiyet stereotipleridir (Antal & Izraeli, 1993; Scott & Brown, 2006; Heilman, Caleo & Manzi, 2024). Bu stereotipler, tarihsel süreçte ortaya çıkan ve kadın ile erkeklerden beklenen cinsiyete özgü davranış kalıplarından oluşmaktadır (Eagly & Wood, 2016). Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda son yıllarda kaydedilen gelişmelere rağmen, geçmişten günümüze süregelen cinsiyet ayrımcılığı hâlâ devam etmektedir (Oswald, 2023).

Toplumsal roller kadınlara ev hanımlığı ve çocukların birincil bakıcısı olma sorumluluğunu yüklerken, erkeklere daha ziyade ev dışı rolleri vermektedir (Eagly & Wood, 2016). Özellikle ataerkil toplumlarda kadının ev, aile ve çocuklarla ilgili sorumlulukları ön plana çıkarılarak iyi bir yönetici olamayacağı, eril özelliklerle ilişkilendirilen erkeklerin ise yönetim görevlerine daha uygun olduğu kabul edilmektedir (Kızıldağ, 2018). Erken çalışmalarda kadınların erkeklerden daha az yetenekli, daha az bağımsız, daha az mantıklı ve daha az nesnel olduğu yargısının yaygın olarak kabul gördüğü belirtilmektedir (Broverman, Vogel, Clarkson & Rosenkrantz, 1972). Bunu destekler şekilde, Schein (1973, 1975) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, başarılı yöneticileri tanımlayan özelliklerin toplum tarafından erkeğe özgü olarak nitelendirildiğini ortaya koymuştur. Yazara göre, yöneticiliğin erkek egemen bir iş olması, bu iş için gerekli görülen özellikleri de erilleştirmiştir. Diğer bir ifadeyle, yöneticilik bir erkek mesleği olarak kodlanmış ve kadınların önüne bariyer çeken bir anlayış ortaya çıkmıştır. İlerleyen yıllarda da yöneticilik gibi yüksek statülü mesleklerde başarı için gerekli görülen baskın niteliklerin kadınlardan çok erkeklerle ilişkilendirildiği görülmektedir (Cejka & Eagly, 1999).

Eagly ve Karau (2002), bu durumu rol uyumu teorisi ile açıklamaktadır. Bu teoriye göre, kadınlardan beklenen geleneksel cinsiyet rolleri ile liderlik rolünden beklenen özellikler arasında yapısal bir uyumsuzluk bulunmakta olup, bu uyumsuzluk kadınlara yönelik iki temel önyargıya yol açmaktadır. Birincisi, kadınların liderlik pozisyonları için erkeklere kıyasla daha az uygun görülmesidir. İkincisi ise normatif liderlik davranışı sergileyen kadınların, toplumsal cinsiyet normlarını ihlal ettikleri gerekçesiyle olumsuz değerlendirilmesidir. Kadınlara atfedilen duygusallık, hassasiyet, şefkatli olma gibi özelliklerin başarılı yönetici özellikleriyle uyumsuz olduğu yargısı, yöneticilik pozisyonuna gelen kadınların, bir baş etme yöntemi olarak eril davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir (Lee & Huang, 2018). Bu davranışlar toplumda yadırganırken (Elsesser & Level, 2011), erkeklerin baskın davranışları ise kolayca kabul görmektedir (Rudman & Phelan, 2008). Bu durumun yarattığı açmaz, kadın yöneticilerin normatif liderlik davranışlarından kaçınarak toplumsal cinsiyet beklentilerinin sınırlarına geri çekilmesine neden olabilmektedir (Diekmann & Eagly, 2008; Eagly & Wood, 2016; Triana vd., 2024). Eagly ve Karau’ya (2002) göre, kadın yöneticilerin hareket alanını sınırlayan bu ikilem hem yöneticilik pozisyonlarına erişimi hem de liderlikte başarılı olmayı daha da zor kılmaktadır. Bu nedenle, formel olarak eşit fırsatlar sunulsa dahi karar vericilerin stereotiplerden

etkilenecek liderlik için erkek adayları daha uygun görmesi sık rastlanan bir durumdur (Schein & Mueller, 1992).

Rol Uyum Teorisi, kadınların toplumdaki dezavantajlı konumunu ve kadınlara karşı cinsiyetçi yargıları irdeleyen diğer teorilerden farklı olarak kadın liderliğine odaklanması bakımından önemlidir. Örneğin, düşmanca cinsiyetçilik (hostile sexism) ve korumacı cinsiyetçiliği (benevolent sexism) içeren çelişkili duygulu cinsiyetçilik (ambivalent sexism) teorisi (Glick & Fiske, 2001), rol uyumu teorisi ile paralellikler içerse de cinsiyetçiliği liderliğe odaklanmayan daha geniş bir çerçevede değerlendirir. Yine benzer şekilde, kadınlara karşı iş yeri ayrımcılığını ele alan Burgess ve Borgida (1999), toplumsal cinsiyet rollerine uymayan kadınların iş yerinde değersizleştirildiğini hatta zarar gördüğünü vurgular ancak yine liderlik rollerine odaklanmaz. Rol uyumu teorisi ise tüm bu içgörülerini birleştirerek, kadın liderliğine yönelik önyargıların hem bilişsel hem normatif mekanizmalarını doğrudan açıklayan en kapsamlı çerçeveyi sunmaktadır.

Rol uyumu teorisinde belirtilen önyargılar, biraz da ironik bir biçimde, yalnızca erkeklerde değil kadınlarda da ortaya çıkmaktadır. Bu önyargıları beslediği düşünülen bir durum, kadın yöneticilerin sistem içinde ayakta kalma çabasının sonucunda ortaya çıkar. Özkan'a (2020) göre erkek egemen örgütlerde yükselme şansı bulan kimi kadın yöneticiler hem ayrımcılıktan kaçınmak hem de çevrelerine uyum sağlamak adına kendilerini diğer kadın çalışanlardan ayırmakta, hatta onlara karşı olumsuz bir tutum takınmaktadır. Bu durumu, Staines, Tavis ve Jayaratne (1974) kraliçe arı sendromu olarak adlandırmıştır. Kraliçe arı sendromunda kadın yönetici, olumlu erkek grubuna yakınlaşmak adına diğer kadın çalışanlara karşı mesafeli, rekabetçi ve kimi zaman dışlayıcı davranışlar sergileyebilmektedir (Ellemers, Heuvel, Gilder, Maass & Bonvini, 2004). Kraliçe arılarının bu tutumu, kadınlar hakkındaki olumsuz önyargıların pekişmesine ve örgütte cinsiyet eşitsizliğinin büyümesine yol açabilmektedir. Diğer yandan Derks, Van Laar ve Ellemers'e (2016) göre, bu rekabet duygusu kişisel ya da içsel bir şekilde oluşmamakta, kadınların değersizleştirildiği ve sürekli eleştirildiği iş ortamlarında tetiklenmektedir.

2.2. Türkiye'de Kadın Yönetici Algısı

Türkiye'de kadınların iş gücündeki payı erkeklerin iş gücündeki payının yarısından daha azdır. Üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki kadın oranı ise yalnızca %19,6'dır. Kadınların yönetici pozisyonlarındaki temsili göz önüne alındığında, Türkiye Avrupa'da son sıralarda yer almaktadır (Euronews, 2020).

Türkiye'de kadın istihdamı ve kadın yönetici oranlarının düşüklüğü ataerkil toplum yapısına bağlanabilir. Geçmişten günümüze gücünü koruyan ataerkil yapı ve bu yapı ile gelen cinsiyet ayrımcılığı, kadın için geçerli rolleri oluşturmaktadır (Arat, 1995; Bedük, 2005; Koca, Arslan & Aşçı, 2011; Bakıcı & Aydın, 2020). Toplumsal cinsiyet rolleri hemen her toplumda görülmekle birlikte ataerkil toplumlarda daha belirgin ve keskin biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu tür toplumlarda kadın öncelikle cinsiyeti üzerinden tanımlanmakta, diğer toplumsal statü ve rolleri ikinci planda kalmaktadır. Kadının hayattaki birincil rolü anne ve eş olmaktır (Tire, 2017). Kadın çalışsa bile evi ve ailesine bağlı bir yaşam sürmeli, erkek ise dışa dönük ve her

anlamda güç sahibi olmalıdır (Yüksel, 1999). Trabzon'da gerçekleştirilen bir araştırmanın katılımcıları, ev geçindirme rolünü erkeğin yerine kadının üstlenmesinin kadının saygınlığını azaltacağını düşünmektedir (Yavuz, 2015). Başka bir çalışmada ise katılımcılar, kadınların kariyerlerinde erkeklerden daha fazla ilerlemesinin erkekleri rahatsız ettiğini ve bu durumun aile hayatında olumsuz sonuçlar doğurduğunu söylemişlerdir (Ergöl, Koç, Eroğlu & Taşkın, 2012).

Ataerkil kültürün bir diğer sonucu da iş türlerinin kadın işi ve erkek işi olarak sınıflandırılmasıdır (Dedeoğlu, 2012). Buna göre, liderlik ve yöneticilik erkek işi olarak düşünülmektedir (Besler & Oruç, 2010). Usluer'in (2000) yapmış olduğu çalışma, kadın ve erkek öğretmenlerin ataerkil değerlere oldukça bağlı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. Cinsiyet kalıp yargılarını kadınlardan daha çok benimsediği belirlenen erkek öğretmen ve yöneticilerin önemli bir bölümü, kadın öğretmenlerin yaratılış itibarı ile yöneticilik için gerekli özellikleri taşımadıklarını düşünmektedir. Katılımcılar, kadınların yönetici pozisyonuna gelmeyişişinin nedenlerini kadınların ev içi sorumluluklarını ön planda tutmalarına, yöneticilik işinin erkek işi olarak kabul görmüş olmasına, kadınların yöneticilik pozisyonu için kendilerine yeterince güvenmemelerine bağlamaktadır. Ayrıca hem erkek hem de kadın katılımcılar, kadınlara öğretmen olmanın yönetici olmaktan daha çok yakıştığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Atay'ın (2001) çalışmasında, kadın ve erkeğin yapı olarak farklı olduğu ve kadının yöneticilik işinde başarılı olamayacağı düşüncesi toplum tarafından kabul edilmiş bir kalıp yargı olarak ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de kadın yönetici algısını farklı örneklerde inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma, kadın öğrencilerin kadın yöneticilere dair erkek öğrencilere nazaran daha olumlu bir yargıya sahip olduğuna işaret etmektedir (Sakallı, Uğurlu & Beydoğan, 2002). Tam tersi sonuç veren bir çalışmada ise kadın katılımcıların büyük bir kısmı kadın yönetici ile çalışmaktansa, maddi koşullar daha düşük dahi olsa erkek yöneticilerle çalışmayı tercih edeceklerini söylemiştir (Kavak, Gemlik & Arslanoğlu, 2019). Tolay'ın (2020), farklı sektörlerden 40 kadın çalışan üzerine yapmış olduğu çalışmada, kadın yönetici ile çalışmanın kendisinde olumlu duygular uyandırdığını söyleyen katılımcı sayısı ile olumsuz duygular uyandırdığını söyleyen katılımcı sayısı hemen hemen eşit çıkmıştır. Kadın yöneticilerin nazik, ılımlı, sempatik, yardımsever gibi dişil özellikler gösterdiğinde daha olumlu karşılandığı; hırslı ve rekabetçi olma, detaycı ve mükemmeliyetçi davranma gibi iş odaklı özellikler gösterdiğinde ise olumsuz karşılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar kadın yöneticilerden hem yüksek performans göstermelerini hem de astlarına daha sevecen ve şefkatli yaklaşımlarını beklemektedir. Yılmaz (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise katılımcılar, kadınların yöneticilik işinde başarısız olduklarına dair algının nedenlerini aşırı duygusal, kaprisli ve kompleksli olmalarına, ben merkezli davranmalarına bağlamaktadır. Kadının anaç olması ve erkeklerden daha nazik ve düşünceli olması, yöneticilik pozisyonu için engel olarak görülmektedir. Çalışmanın bir diğer bulgusu ise yönetici pozisyonuna ulaşan kadının hemcinslerine karşı olumsuz bir tutum takındığı ve kıskançlık duygusunun baskın şekilde

görüldüğüdür. Benzer şekilde, başka bir çalışmada da kadın yöneticilerin duygusal olması ve duygularını işine karıştırması olumsuz özellikler olarak ön plana çıkmıştır (Kavak vd., 2019). Türk toplumunda kabul görmüş olan kadınların erkeklere oranla daha az yetenekli olduğu, sorumluluk gerektiren pozisyonlar için uygun olmadığı, ailevi sorumluluklarının öncelikli olduğu gibi geleneksel yargılar, kadınların kariyer basamaklarında ilerlemesini zorlaştıran en önemli etken olarak görülmektedir (Çelikten, 2005).

3. Yöntem

Bu çalışmada kadın yöneticilere ilişkin önyargıların hangi biçimlerde ifade edildiğini ve bu algıların nasıl meşrulaştırıldığını incelemek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın veri setini Ekşi Sözlük platformunda kadın yöneticiler hakkında yazılmış olan yorumlar oluşturmaktadır. İçerik analizi karmaşık veri setlerinin daha anlamlı temalar haline getirilerek incelenmesini ve yorumlanmasını sağlayan bir nitel analiz yöntemidir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2007).

1997 yılında kurulan ve kullanıcıların özgür bir şekilde içerik oluşturabildikleri dijital bir platform olan Ekşi Sözlük'te, kullanıcılar tarafından herhangi bir konu hakkında başlıklar oluşturulmakta ve bu başlıklara dair yorumlar yazılabilmektedir. Veri seti olarak Ekşi Sözlük'te yer alan yorumların seçilmesinin nedenlerinden biri, bireylerin bu gibi dijital platformlarda, anonim kimlikler kullanmaları ve buna bağlı olarak sosyal normların etkisinde kalmadan, filtresiz bir biçimde düşüncelerini ifade edebilmeleridir (Christopherson, 2007). Bu durumun kadın yöneticilere karşı saklı kalmış önyargıların açığa çıkmasında etkili olduğu düşünülmüştür. Başka bir ifadeyle, kadın yöneticilere yönelik önyargılar gündelik hayatta açık bir biçimde dile getirilmese de (Eagly & Heilman, 2016), anonimliğin getirdiği hesap vermezlik sayesinde daha doğrudan ve açıkça ifade edilebilmektedir. Ekşi Sözlük bu yönüyle, yapılandırılmış görüşmeler ya da anketlerle elde edilemeyecek kadar filtresiz ve derin veriler sunabilmektedir (Glick & Fiske, 2001). Nitekim bu ve benzeri platformların son zamanlarda özellikle ayrımcılık ve nefret söylemi gibi olguları inceleyen araştırmalarda sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Aslantürk & Turgut, 2015; Öztekin, 2015; Ülken & Yüce, 2020). Ekşi Sözlük yorumlarının veri seti olarak seçilmesinin ikinci nedeni ise, bu tarz platformlarda üretilen içeriklerin iş dünyasında kadın yöneticilerin maruz kaldığı önyargıları ve ayrımcılığı önemli ölçüde biçimlendirmesidir (Li, 2023). Toplumsal normları besleyen bu söylemlerin, kadın yöneticilerin maruz kaldığı engelleri meşrulaştırabildiği ve hatta artırabildiği düşünülmektedir. Bu nedenle analiz edilmeleri değerli görülmüştür.

Bununla birlikte Ekşi Sözlük verisinin bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle platformda içerikler anonim kullanıcılar tarafından üretildiği için yorumların kimler tarafından yazıldığı ve yazarların demografik özellikleri doğrulanamamaktadır. Ayrıca anonim çevrimiçi ortamlarda

kullanıcıların daha provokatif ya da trol amaçlı içerikler üretme eğiliminin artabildiği belirtilmektedir (Nitschinsk, Tobin & Vanman, 2022). Ekşi Sözlük üzerine yapılan çalışmalar da platformda zaman zaman polemik ve provokasyon içeren söylemlerin görülebildiğine işaret etmektedir (Cesur, 2019). Bunun yanı sıra platformların zaman içinde kullanıcı profili ve içerik üretim dinamikleri açısından değişebileceği ve bu durumun bazı söylem biçimlerinin daha görünür hale gelmesine yol açabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle Ekşi Sözlük yorumları toplumun tüm kesimlerini temsil eden görüşler olarak değil, dijital ortamda üretilen söylemlerin bir yansıması olarak değerlendirilmelidir.

Araştırma kapsamında Ekşi Sözlük platformunda kadın yöneticilerle ilgili oluşturulmuş başlıklar taranmış ve ulaşılan başlıklar arasından konu ile ilişkili, tekrar etmeyen ve içeriğinde yorum bulunan tüm başlıklar veri setine dahil edilmiştir. Bu kapsamda *“kadın yönetici”*, *“kadın yönetici ile çalışmak”*, *“kadın yönetici ile çalışmanın zorlukları”*, *“kadın yönetici mi erkek yönetici mi”*, *“kadın yöneticilerin erkek çalışanlara olan zaafı”*, *“kadın yöneticilerin problemli olması”*, *“kadın müdür”*, *“kadın müdür erkek eleman ilişkisi”*, *“kadın müdürlerin çirkin olması”* başlıkları altındaki kullanıcı yorumları incelenmiştir¹. Başlık seçiminde olumlu ya da olumsuz içerik temelinde bir filtreleme yapılmamış; erişilebilir tüm ilgili başlıklar değerlendirmeye alınmıştır. Bununla birlikte Ekşi Sözlük'te başlıkların kullanıcılar tarafından oluşturulması ve platformun eleştirel (ekşi) söylemlere açık yapısı nedeniyle bazı başlıkların olumsuz ifadeler içerebildiği görülmektedir. İçerik analizine tabi tutulan veriler 14.04.2005'te girilen ilk yorumdan başlanarak verinin toplandığı 30.10.2025 tarihine kadar girilmiş 2675 adet yorumdan (Ekşi Sözlük jargonunda *“entry”*) oluşmaktadır. Analiz sürecinin ilk aşamasında, yaklaşık seksen bin kelime uzunluğunda olduğu belirlenen veri seti, araştırmacılar tarafından düzenlenmiş ve tekrarlı okumalar yapılarak incelenmiştir. İlerleyen aşamada, araştırmanın amacı doğrultusunda tüm yorumların içinden olumsuz yargı içeren yorumlar belirlenmiştir. Öngörüldüğü üzere, yorumların büyük çoğunluğunun olumsuz yargılardan oluştuğu tespit edilmiştir. Doğal olarak içinde *“kadın yönetici”* geçen bir başlık oluşturmak cinsiyetçi bir tutumun göstergesidir. Sonrasında, verideki olumsuz yargılar araştırmacılar tarafından incelenmiş, anlamlandırılmış, tartışılmış ve literatürle ilişkilendirilerek kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir.

4. Bulgular

Verilerin analizi sonucunda 2675 yorum içerisinde 1978 adet olumsuz yargı içeren yoruma ulaşılmıştır. Geri kalan yorumların 420 adetinin kadın yöneticileri savunan yorumlar ve 277 adetinin ise yöneticiliğin cinsiyetten bağımsız olduğunu savunan tarafsız yorumlar olduğu belirlenmiştir. Savunan ya da tarafsız yorumların kadın yöneticilere yönelik yapılan olumsuz yorumlara tepki ve cevap niteliğinde olduğu söylenebilir. Araştırmanın amacı göz önünde bulundurularak yorumlardaki olumsuz yargılara odaklanılmıştır. Bu yargıların nasıl ifade edildiğini, anlamlandırıldığını ve gerekçelendirildiğini

¹ Çalışmada kullanılan tüm Ekşi Sözlük başlık ve içerikleri, sitede yer aldığı özgün şekilleriyle aktarılmış olup, yazım ve dil hatalarına herhangi bir düzeltme yapılmamıştır.

ortaya koyan alt temalar ve bu alt temaların bir araya gelerek oluşturduğu ana temalara ulaşılmıştır.

Alt temalar, *yetersiz/olumsuz yöneticilik nitelikleri*, *olumsuz kişilik özellikleri*, *etik dışı davranışlar* ve *tetikleyiciler* olmak üzere dört ana temada toplanmaktadır. Yetersiz/olumsuz yöneticilik nitelikleri ana temasını oluşturan alt temalar; *yöneticiliği*, *işi bilmeyen*, *duygularıyla hareket eden*, *kriz yönetemeyen*, *aşırı detaycı*, *baskıcı* ve *özel hayatını işine yansıtan* şeklinde sıralanmaktadır. *Hırslı*, *egosu yüksek*, *kompleksli*, *kaprisli*

ve *değişken ruh hali* ve *davranışlara sahip* şeklinde belirlenen beş alt tema ise olumsuz kişilik özellikleri ana temasını oluşturmaktadır. Etik dışı davranışlar ana temasının altında toplanan alt temalar ise *dedikodu*, *mobbing* ve *cinsiyet ayrımcılığı* alt temalarıdır. Son olarak, tetikleyiciler ana teması altında, *medeni durum* ve *yaş* ile *hormonal değişiklikler* alt temaları kendini göstermiştir. Bahsedilen ana temalar ve alt temalar ile açıklamaları, Tablo 1’de sunulmuştur. Tabloda açıklamaları verilen alt temalar örnek doğrudan alıntılarla birlikte tek tek ele alınacaktır.

Tablo 1. Kadın Yöneticiler Hakkındaki Olumsuz Yargılara Dair Temalar

Ana Temalar	Alt Temalar	Açıklama
Yetersiz/olumsuz yöneticilik nitelikleri	Yöneticiliği, işi bilmeyen	Yöneticiliğin gerektirdiği vasıflara sahip olmayan, işe dair teknik detaylara hâkim olmayan.
	Duygularıyla hareket eden	Duygularını işine karıştıran, mantıklı kararlar alamayan.
	Kriz yönetemeyen	Stres altında etkili karar veremeyen, kriz anlarında kontrolü kaybeden.
	Aşırı detaycı	Gereksiz ayrıntılara takılan, iş süreçlerini yavaşlatan.
	Baskıcı	Çalışanlara karşı aşırı otoriter, katı ve sert davranan.
Olumsuz kişilik özellikleri	Özel hayatını işine yansıtan	Kendi özel hayatındaki sorunları iş ilişkilerine taşıyan.
	Hırslı	Aşırı rekabetçi, elde ettikleriyle yetinmeyen.
	Egosu yüksek	Kendini aşırı önemseyen, kibirli tavırlar sergileyen.
	Kompleksli	Kendine güveni düşük, sürekli olumsuz değerlendirme yapan.
	Kaprisli	Alınan, gereksiz taleplerde bulunan, trip atan.
Etik dışı davranışlar	Değişken ruh hali ve davranışlara sahip	Öngörülemez, ruh hali sık sık değişen.
	Dedikodu	Çalışanlar hakkında söylentiler yayan, iş ortamında huzursuzluk oluşturan.
	Mobbing	Çalışanlara baskı uygulayan, psikolojik şiddet gösteren.
	Cinsiyet ayrımcılığı	Kadın ve erkek çalışanlar arasında ayrım yapan, hemcinslerine karşı sert davranan.
Tetikleyiciler	Medeni durum ve yaş	Kadın yöneticinin evli, bekar veya belirli bir yaşın üzerinde olmasının yöneticilik becerilerini etkilediği inancı.
	Hormonal değişiklikler	Kadın yöneticilerin biyolojik süreçlerinin (regl, menopoz vb.) ruh halleri ve iş kararları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı düşüncesi.

4.1. Yetersiz/Olumsuz Yönetici Nitelikleri

Kadın yöneticilere ilişkin yorumların önemli bir bölümü, onların yöneticilik için gerekli niteliklere sahip olmadıkları yönündeki değerlendirmelerden oluşmaktadır. Bu değerlendirmeler yalnızca yönetsel performans ya da teknik yeterlilik üzerinden değil, kadınlara atfedilen stereotipik özellikler üzerinden de şekillenmektedir. Kadınların “*işi bilmeyen*”, “*duygularıyla hareket eden*”, “*kriz yönetemeyen*” ya da “*aşırı detaycı*” kişiler olarak betimlenmesi, liderliğin rasyonellik, kararlılık ve otorite gibi geleneksel olarak erkeklikle ilişkilendirilen özelliklerle özdeşleştirildiğini göstermektedir. Bu durum, liderlik rolü ile kadınlık rolü arasında algılanan uyumsuzluğun kadınların liderlik için daha az uygun görülmesine yol açtığını ileri süren rol uyumu teorisiyle uyumludur (Eagly & Karau, 2002). Nitekim liderlik stereotiplerinin uzun süredir “*erkek*” imgesiyle örtüştüğünü gösteren çalışmalar da (Schein, 1973; Koenig vd., 2011) bu algısal çerçevenin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda aşağıda sunulan alt temalar, kadın yöneticilere yönelik olumsuz değerlendirmelerin yalnızca bireysel performans yargılarıyla değil, aynı zamanda liderliğe ilişkin toplumsal cinsiyet temelli beklentilerle de ilişkili olduğunu göstermektedir.

4.1.a. Yöneticiliği/İşi Bilmeyen

Yorumların önemli bir kısmı, kadınların yöneticilik için gerekli olan vasıfları taşımadığını ve işe dair teknik bilgisinin yetersiz olduğunu savunmaktadır. Ayrıca bu görüşe göre kadınların risk almaya cesaret edememeleri işlerin aksamasına, ilerleyişin yavaşlamasına neden

olmaktadır. Yetersiz olan kadın yöneticiler işleri astlarına yüklemekte bu da astlar açısından problem oluşturmaktadır. Bu alt temaya ait örnek yorumlar aşağıda verilmiştir.

“Kadından yönetici olmaz. doğaları buna müsait değil. iş bilmemeleri bir yana gel-gitleri çok fazla nasıl davranacağını bilemiyorlar. en ufak şeye hemen alınırlar. işten de anlamazlar evet.”

“İşin gerektirdiği teknik bilgiler konusunda da çoğunlukla erkek astlarından kötüdürler. kendi iş hayatımda bunun aksine yeteneklerle donanmış gördüğüm kadın yönetici sayısı çok sınırlıdır.”

“Herkesi kendi deneyimi ilgilendirir ama çalıştığım kadın yöneticiler işin tekniğini bilmeyen, pazarlama ve parlatmaya daha çok kafası çalışanlardı...”

“Teknik konulardan hiç anlamazlar, adam’ı kanser ederler. trafo dersin jeneratör anlar...”

“İş bitiricilikleri sıfır kadınların genel olarak. allahım sabır ver.”

“Çok zahmetlidir. işten anlamaz, alışverişi, dırır etmesi bitmez. kadınlarda genellikle yöneticilik vasfı yoktur kesinlikle.”

4.1.b. Duygularıyla Hareket Eden

Duygularıyla hareket eden alt teması altında incelenen yorumlar, kadın yöneticilerin mantıklı kararlar alamadığı ve bu durumun kontrolsüzlüğe yol açtığı görüşünü yansıtmaktadır. Kullanıcı yorumlarına göre, kadının duygusal yapısı yöneticiliğe uygun görülmemekte, kadın

yöneticiler profesyonellikten uzak olarak nitelendirilmektedir. Bu tür ifadeler, kadınların duygusallıkla özdeşleştirilmesi ve liderlikte beklenen rasyonelliğin erkeklikle ilişkilendirilmesi şeklindeki rol uyumu varsayımını yansıtmaktadır (Eagly & Karau, 2002). Bu alt temaya işaret eden örnek yorumlar aşağıda sunulmuştur.

“Kadınlar erkeklere oranla daha fazla duygusal olduğu için genelde karar verirken duygusal karar verirler.”

“Duyguları onları ele geçiriyor. Asla mantıklı davranmıyorlar çünkü davranmıyorlar.”

“Aklıyla değil, duygularıyla hareket ederler.”

“Yöneticilik yaptıklarında duygularını bir köşeye koyamıyorlar. duygular mantıklı fikirleri öksüz bırakıyor. olması gerekenler olmuyor.”

4.1.c. Kriz Yönetemeyen

Bu alt temayı oluşturan yorumlar, kadın yöneticilerin stresle baş etme düzeyinin düşük olduğunu, kriz anında panik olarak durumu yönetemediklerini savunmaktadır. Alt temaya ait örnek yorumlar aşağıda verilmiştir.

“Stresle başa çıkamazlar, etrafındaki insanları da strese sokarlar.”

“Kriz yönetiminde çoğunlukla korkak ve beceriksizler.”

“Kriz yönetimleri, genelde sıfırdır. kriz anı panik olurlar ve ne yapacaklarını bilemezler.”

“Bu listenin tepesinde bence ne yazık ki stresli durumları iyi yönetememeleri geliyor. Benzer kriz ve acil durumlarda yakın seviyedeki erkek yöneticili departmanlarda durum sakince çözülürken kadın yöneticili departmanlarda bir bridezilla ile başetmeye çalışan nedimeler gibi dört dolanmak zorunda kalıyorsunuz.”

“Kriz yönetiminde kötüler ve asla bunu kabul etmeyecekleri için çok alakasız durumlarda suçlanabilirsiniz.”

4.1.d. Aşırı Detaycı

Kadın yöneticilere karşı yapılan bir diğer olumsuz değerlendirme, aşırı detaycı olmalarıdır. Pratiklikten uzak olduklarına, gereksiz detaylara takılarak işi yavaşlattıklarına dair yorumlar oldukça fazladır. Bu yorumlara göre kadın yöneticiler, başarısız olma ve önyargıları haklı çıkarma korkusu yaşadıklarından önemli konuları es geçip detaylarda boğulur. Aşırı detaycı alt temasına ait örnek yorumlar aşağıdaki gibidir.

“... Erkek patronla çalışmak, pratik olduklarından,sonuca daha hızlı ulaşmanızı sağlar. Kadın yöneticiler ise genel itibarıyla önüne gelen işi didikler. O iş lastik gibi uzar da uzar.”

“Kadınlar detaycıdır. Yorar adamı.”

“Bazen öyle ufak detaylara takılıyorlar ki gerçekten pes diyorsunuz...”

“Ayrıntılara aşırı derecede takılıp boşa zaman harcarlar.”

“...Sorunla beslenirler. en büyük özellikleri pireyi deve yapmak olup, ayrıntılarda boğulmaya bayılırlar.”

“Pratiklik denen mevzudan büyük oranda habersizdirler...”

“Çok detaycıyım titizim moduna girip sonuca gitmekte zorlanırlar.”

“Tablo iki cm fazla olmuş diye fırça yedim.”

4.1.e. Baskıcı

Bu alt tema altında yer alan yorumların odağı kadın yöneticinin astlarına karşı sergilediği baskıcı davranışlardır. Yorumlar incelendiğinde, kadın yöneticinin bir otorite kuramama korkusu yaşadığı ve bu korkuyla abartılı davranışlar gösterdiği ya da zor elde etmiş olduğu statüyü kaybetme korkusuyla, iş yaptırabilmek adına erkeksi tavırlar takındığı algısı kendini göstermektedir. Kadın yöneticilerin otorite kurmak için erkeksi davranmak zorunda kaldıkları ya da otorite kullandıklarında olumsuz biçimde etiketlendikleri yönündeki bu ifadeler, literatürde tartışılan çifte açmaz ve karşı tepki (backlash) olgusuyla uyumludur (Rudman & Phelan, 2008). Bu alt temaya ait örnek yorumlar aşağıdaki gibidir.

“Baskı ile otorite kurmaya çalışır bunun en temel sebebi ise ataerkil toplum yapısında edinilmiş statünün sarsılmaz olduğunu kanıtlama içgüdüsüdür.”

“Otorite kurmaya çalışma çabası yüzünden her yaptığın suç olur.”

“Başarılı olmak isteyenler bazen erkekleşiyor ve yapısı dışında davranıyor.bu da onları çok standart ve suni yapıyor...”

“Baskı kurmaya bayılıyorlar. işlerini baskı ile yaptırabileceklerini düşünüyorlar... daha birçok şey sayabilirim ancak yazarken bile geriliyorum gerek yok. ben bunu şuna bağlıyorum. kadınlar bu ülkede makam ve mevki sahibi çok zor oldukları için, bulundukları yeri korumaya çalışıyorlar. bu sırada da aşırıya kaçan bir karaktere bürünüyorlar.”

“Bir kadın olmama rağmen çok sıkıntılı tipler olduklarını ben de gördüm. Otorite sağlayamadığı hissine kapıldığını anda bağırıp çağıran kişilerdir”

4.1.f. Özel Hayatını İşine Yansıtan

Bu alt temaya işaret eden yorumlarda, kadın yöneticilerin özel hayatlarında yaşadıkları sorunları ve gerginliği iş hayatına yansıttıkları ifade edilmektedir. Kadın yönetici bu anlamda profesyonel bulunmamaktadır. Özel yaşamın işe yansıdığı yönündeki bu yorumlar, kadınların profesyonel rollerden çok özel alanla ilişkilendirilmesine dayanan cinsiyetçi beklentilerin bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Eagly & Karau, 2002). Bu alt temaya ait örnek yorumlar aşağıdaki gibidir.

“Benim çalıştığım evde yaşadıkları şeyleri işyerine yansıtabiliyorlardı. Kocasını kadınla ilgilenmez gelir sana girer. Kocasını ile kavga eder gelir sana girer. Çocuğun bakıcısı gelmez sana girer.”

“Ben özel hayatındaki asabiyeti ofise taşımayan kadın yönetici görmedim...”

“Kadınlar özel hayatlarını iş yerine yansıtmama konusunda erkekler kadar başarılı değil çünkü.”

“Sizinle olan iş ilişkisi ve size karşı olan yaklaşımı, tamamen özel hayatına ve anlık moduna endekslidir.”

"Bir ara kadın bir yöneticimiz vardı; allahım evlerden ırak, evinde 6'lı fincan takımından biri kırılrsa değil o günü, o haftayı zehrederdi bize."

4.2. Olumsuz Kişilik Özellikleri

Kadın yöneticilere ilişkin yorumların önemli bir bölümü, onların bazı olumsuz kişilik özelliklerine sahip oldukları yönündeki değerlendirmeler etrafında şekillenmektedir. Yorumlarda kadın yöneticiler sıklıkla aşırı hırslı, egosu yüksek, kompleksli, kaprisli ve değişken ruh haline sahip kişiler olarak betimlenmektedir. Bu değerlendirmeler ilk bakışta bireysel kişilik özelliklerine yönelik yargılar gibi görünse de, literatür kadın ve erkekler atfedilen kişilik özelliklerinin büyük ölçüde toplumsal statü düzeni ve cinsiyet stereotipleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Nitekim kadın ve erkeklerin toplumdaki göreceli statü konumlarının, onlara atfedilen kişilik özelliklerini de şekillendirdiği belirtilmektedir (Gerber, 2009). Ayrıca liderlik rolü ile kadınlık rolü arasında algılanan uyumsuzluğun, kadın liderlerin davranışlarının daha eleştirel biçimde değerlendirilmesine yol açabildiği ve aynı davranışların erkek liderlerde olumlu özellikler olarak yorumlanırken kadınlarda olumsuz kişilik etiketlerine dönüşebildiği ifade edilmektedir (Eagly & Karau, 2002; Koenig vd., 2011). Bu bağlamda yorumlarda kadın yöneticilere atfedilen olumsuz kişilik özellikleri yalnızca bireysel karakter değerlendirmeleri değil, aynı zamanda kadın liderlere yönelik cinsiyet temelli stereotiplerin bir yansıması olarak da değerlendirilebilir.

4.2.a. Hırslı

İncelenen yorumlarda kadınların sahip oldukları hırs duygusunun yöneticiliklerini olumsuz etkilediği vurgusu dikkat çekmektedir. Kadın yöneticinin kendini kanıtlama güdüsü ile başarısını olumsuz etkileyecek kadar hırslı davranışlar gösterdiği söylemleri oldukça fazladır. Bu temaya ait örnek yorumlar aşağıdaki gibidir.

"Yöneticilik idarecilik bir sanattır, sırf kadın olduğu için güçlü görünmek ve erkeklerden daha başarılıyım imajı çizmek için hırs ve hissi davranan kadınlar başarısız oluyor. Elbette başarılı kadınlar da var... Mantık ve makul davranan uzlaşmacı oluyorlar."

"Anlamsız derecede fazla hırsa sahipler. Hemde zarar verici ve tehlikeli boyutta."

"Ama genelleyecek olursak kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha hırslı ve rekabetçi oluyor. ve bu hırsları altlarında çalışan personele kötü yansıyabiliyor"

"Kadınların genel sıkıntısı çok hırs yapabilmeleri, bazen nerede duracaklarını bilememeleridir."

"Kadınlar daha hırslı ve kendini göstermeleri daha zor olduğundan yöneticilikleri de erkeklere göre daha zor oluyor"

"Toplumsal hayat onlara anneliği evinin kadını olmayı baskılarken onlar kariyerleri peşinde hırs içinde koşarlar. e tabi koşarken çocuğu çocuğu koca adaylarını arkalarında bırakırlar. bu kadar fedakarlıktan sonra resmen topluma baş kaldırdıktan sonra başarı kaçınılmaz olmalıdır. sen ey zavallı! onun başarısız olabileceği en ufak bir adım atıyorsa vay haline. o onca şeyi boşuna arkasında bırakmadı. şimdi sadece çalış ve yöneticinin başarılı olması için çabala :)"

4.2.b. Egosu Yüksek

Olumsuz kişilik özellikleri arasında en belirgin şekilde ortaya çıkan alt tema Egosu yüksek kadın yönetici alt temasıdır. Kadın yöneticilerin özellikle hemcinslerine karşı daha egoist davranışlar gösterdiği algısı da oldukça yaygındır. Yorumlar, kadınların otorite kullandıklarında daha olumsuz kişilik etiketleriyle değerlendirilebildiğini gösteren çalışmalarla da uyumludur. Bu alt temaya ait örnek yorumlar aşağıdaki gibidir.

"Bir lütuftur. kendileri sayesinde istifa edip daha güzel bir işe geçiş yapmışlığım vardır. iyi ki varsınız az bilgili, yüksek egolu, ağzı iyi laf yapan kadın yöneticiler!"

"Karşı cins egosu patlak veriyor..."

"Şimdiye kadar 5 erkek 1 kadın yöneticiyle çalıştım. hiçbir de kadın yönetici kadar despot ve megaloman değildi."

"Çay dağıtan veya temizlik işi yapan ablalarımızı, kendince ezen aşağılayan hor gören ve ağlatan hep kadın yöneticiler idi."

"Kaprisli egolu kendini beğenmiş olmaları zaten en başta sorun. ne oldum budalası olanlar ayrı sorun. poppoflanmak, övülmek arzuları tavan yapmış."

4.2.c. Kompleksli

Kompleksli alt teması, kadın yöneticilerin yetersizlik hissi, kendine güvensizlik veya aşağılık kompleksi taşıdıkları yönündeki yargıları içermektedir. Örnek yorumlar aşağıda sunulmuştur.

"Bilgisizliğini cehaletini, görgüsüzlüğüne ukalalıkla kapatmaya mevkisini kullanarak seni ezmeye çalışıyorlar."

"Aşağılık kompleksi olma ihtimali yüksektir."

"İş hayatındaki en zor şey kadın bir yöneticiye sahip olmak. hele hele bir b.... anlamıyorsa yandınız. Eziklik kompleksi altında eziliyorlar."

"Aşağılık kompleksi nedir? dedirtir."

"Kompleksli değilse sorun değildir. lakin kompleksiz kadın yok denecek kadar azdır. bu yüzden %90'ı ne oldum delisi olur. biraz yükselince kendini bir şey sanarlar."

"Erkek egemen bir toplumda yaşadığımızdan dolayı büyük çoğunluğu komplekslidir."

4.2.d. Kaprisli

Kaprisli alt teması, kadın yöneticilerin aşırı hassas ve alıngan davrandıkları yönündeki yorumları içermektedir. Kullanıcıların görüşlerine göre kadın yöneticiler olmadık taleplerde bulunmakta, talepleri yerine getirilmediği takdirde alınganlık göstermektedir.

"Full kapris ve triple is yürütürler."

"Sevgilisine trip atar gibi çalışana tavır yapmalar falan cidden bezdirir. bu arada söylediklerim farazi değiltedricidir."

"Bir keresinde doğum günü hediyesine katılmadığım için bir ay trip atmıştı bana."

"İlk bir seneyi devirmeden garip davranışlar başlar, saçmasapan şeylere takar, gereksiz noktalarda uyarılar verir. hiçbir eksik bulamazsa "akşam bana neden iyi"

akşamlar demedin" ya da "neden öğle yemeklerini benle yemiyorsun" diye ayar vermeye çalışır."

"Karaktere göre tripkolik olabilir" "kadın yönetici=kapris" "trip yiyorsunuz paso."

4.2.e. Değişken Ruh Hali ve Davranışlara Sahip

Değişken ruh hali ve davranışlara sahip alt teması, kadın yöneticilerin tutarsız, öngörülemez ve değişken bir ruh haline sahip oldukları yönündeki yargıları içermektedir. Bu bağlamda, kadın yöneticilerin aynı konu karşısında farklı zamanlarda farklı tepkiler verebildikleri, duygusal dalgalanmalar yaşadıkları ve kararlarında istikrarlı olamadıkları şeklindeki söylemler bu alt temanın temelini oluşturmaktadır. Örnek yorumlar aşağıdaki gibidir.

"Tutarsızlığın dibini yaşatırlar."

"Kadın yöneticiler öncelikle dengesiz bir ruh haline sahipler. Ne zaman, nasıl tepki vereceğini anlayamıyorsunuz."

"Sürekli değişen ruh haliyle yaşamak, ne istediğini anlayamamak, bu da sallantılı ve değişken bir idare tarzı doğuruyor kanımca"

"Her gün başka birisiyle çalışmaktır. beden aynı kalıyor yalnız o yanıltmasın."

"Bir gün anya dediğine ertesi gün konya diyen"

4.3. Etik Dışı Davranışlar

Kadın yöneticilere ilişkin yorumların bir diğer boyutu, onların iş ortamında etik dışı davranışlar sergiledikleri yönündeki değerlendirmelerdir. İncelenen yorumlarda kadın yöneticilerin dedikoduya başvurma, çalışanlara mobbing uygulama ve özellikle kadın astlarına karşı ayrımcı davranma gibi pratiklerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu değerlendirmeler ilk bakışta bireysel davranışlara yönelik eleştiriler gibi görünse de, bazı yorumlar kadın yöneticilerin örgüt içinde güç ve statülerini koruma çabasıyla daha sert ve dışlayıcı davranabildiklerine işaret etmektedir. Literatürde özellikle kadın yöneticilerin hemcinslerine karşı daha eleştirel veya mesafeli davranabildiğini ileri süren çalışmalar bu durumu kraliçe arı sendromu kapsamında tartışmaktadır (Derks vd., 2016). Bu bağlamda aşağıda sunulan alt temalar, kadın yöneticilere atfedilen etik dışı davranışlara ilişkin algıların yorumlarda nasıl dile getirildiğini göstermektedir.

4.3.a. Dedikodu

Dedikodu alt teması, kadın yöneticilerin iş ortamında profesyonel iletişim yerine kişisel ilişkiler ve söylentilere daha fazla odaklandıkları yönündeki yargıları içermektedir. Bu bağlamda, kadın yöneticilerin çalışanları hakkında konuştuğu, iş yerindeki olayları abartarak veya kişisel meseleleri iş süreçlerine taşıyarak ortamı daha fazla dedikoduya açık hale getirdiği şeklindeki söylemler bu alt temanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Bu alt temaya ait örnek yorumlar aşağıdaki gibidir.

"Hayatımda tanıdığım en berbat yönetici bir kadındı. profesyonel olmaktan bir hayli uzaktı. dedikodu yapmaya bayılırdı mesela.zırt pırt araya çıkar, sigarasını içer, milletten dedikodu malzemesi toplardı."

"Dedikodu özellikleri sayesinde en ufak hatanızda tüm başarılarınızı bir seferde s... ve arkanızdankonusmaktancekinmezler."

"Bana gelir bir başka iş arkadaşımın dert yanar, onu çektiştirirdi. ona gider benim dedikodumu yapardı."

"Ayrıca kadınların birbirlerini çekememesi, herkesin birbirinin arkasından konuşması da ayrı dert. ofis değil dedikodu kazanı."

"Yüksek seviyede dedikodu ihtiyacını önüne çıkan ilk kişiyle karşılayıp kimi zaman hizmetliyi, kimi zaman çaycıyı, kimi zaman patronunu dedikodularıyla şaşırtabilir."

"Unutmayın, kadınların fazla olduğu yerde ne dedikodu biter, ne kaos."

4.3.b. Mobbing

Mobbing alt teması, kadın yöneticilerin çalışanlarına karşı baskıcı, yıldırıcı ve adaletsiz bir tutum sergiledikleri yönündeki algıları içermektedir. Bazı yorumlar, kadın yöneticilerin mobbing gördüğü için aynı davranış astlarına gösterdiğini savunmaktadır. Örnek yorumlar aşağıda sunulmuştur.

"Henüz 3 ay önce atanan bir kaşar size hayatı zindan edebiliyor. yaptığı mobbingleri, işten tazminatsız attırmak için türlü tuzaklar..."

"İş tanımınızda olmayan veya yapmamanız gerekenleri sizden isterler. yaparsanız, devamı gelir, yapmazsanız size gıcık kapar ve mobbinge başlarlar."

"...Sizin yaptığınız dişe dokunur şeyleri ise küçümser. yeri gelir sizi ekmeğinizle tehdit eder. mobbingin en kötüsüne maruz kalırsınız."

"Kadın yönetici ile çalışmak olarak genelleyemem ancak 11 senelik iş hayatımda en çok acı çektiğim, mobbinge maruz kaldığım dönem bu kadınla çalıştığım dönem."

"Yıllık izne çıkartmamalar, projelerin gereğinden önce bitmesi için komik ve gereksiz baskılar"

"İnsanı ekmeğinden eder. mobbingler kraliçesi daha iyi bir teklifle farklı bir şirkete gittim. buradaki departman kadınlar tarafından ele geçirilmişti. genellikle kendi aralarında bana kitleyecekleri işi tartışırlardı. her gün mobbinge maruz kaldım. daha fazla katlanmak istemedim, istifa ettim. ailen işten ayrıldığına kızır bak diyerek engellemeye çalıştı. çünkü her gün mesai yaparak çalışıyordum."

4.3.c. Cinsiyet Ayrımcılığı

Cinsiyet ayrımcılığı alt teması etik dışı davranışlar başlığı altında incelenen yorumların büyük çoğunluğunu kapsamaktadır. *"Kadın kadının kurdudur"* deyişi yorumların birçoğunda kullanılmakta ve kadın yöneticilerin kadın astlarına karşı daha olumsuz tavırlar gösterdiği vurgulanmaktadır. Kullanıcıların görüşlerine göre, bu davranışların sebebi kıskançlık ve çekememezliktir. Ayrıca, kadın yöneticilerin erkek astlarına pozitif ayrımcılık yaparken kadın astlarına negatif ayrımcılık yaptıkları belirtilmektedir. Kadın yönetici ile çalıştığını ifade eden birçok kadın çalışan, yöneticisi tarafından kıskanıldığını, rakip olarak görüldüğünü ve bu yüzden de sürekli mobbing ve aşağılanmaya maruz kaldığını söylemektedir. Bu tür

değerlendirmeler, daha önce değinildiği gibi, kadın yöneticilerin erkek egemen örgütlerde konumlarını koruyabilmek için kimi zaman hemcinslerinden mesafe kurabildiğini ileri süren kraliçe arı tartışmalarıyla da ilişkilendirilebilir (Derks vd., 2016). Örnek yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

“Kadın yöneticiler kadın çalışanlara daha acımasız oluyorlar gözlemlediğim kadarıyla.”

“Gözlemlerime göre bir kadın yöneticinin her zaman birinci hedefinde kendi hemcinsi vardır ve tüm dünyayı ona dar eder.”

“Eğer bir kadın yöneticinin varsa ve bir erkeksen yaşadın. Kadınlar erkek çalışanlarına bayılır. yere göğe sığdıramaz. ay bir sever bir sever. ne denirse yapılır. şakalar komiklikler.eğer bir kadın yöneticinin varsa ve bir kadınsan öl. ağzınla kuşunu bile tutsan yaranamazsın. kabuslardan kâbus beğen.”

“Çıkarılacak ders: kadının en büyük düşmanı yine kadındır.”

“Özel hayatını, medeni durumunu, fazla kilolarını benimle kıyaslayan, kompleks yapan sonra da elinden başka kötülük gelemeyeceği için mobbing uygulayan ruh hastası kadın yöneticiyi ben ne yapayım he ne yapayım, durduk yere sürekli öldüresi var kadının beni.”

“Genelde cinsiyetçidir. kendi başarısını yüceltmek için hemcinslerini ötekiler, sosyal seleksiyonda başarılı olduğu için o makamda olduğunu düşünür. diğer hemcinslerinin ilgi alanlarına kızar.”

“Çalıştığım kadın idarecilerin hepsi erkeklere pozitif ayrımcılık yapıyordu. bunun tersi de çok fazla olabilir. lütfen eşitlik ilkesini benimseyin.”

4.4. Tetikleyiciler

Kadın yöneticilere ilişkin bazı olumsuz değerlendirmelerin, yönetsel yeterlilikten ziyade kişisel yaşam ve biyolojik özellikler üzerinden temellendirildiği görülmektedir. Özellikle ileri yaşta ve bekar olma durumunun kadın yöneticilerin olumsuz davranışlarının kaynağı olarak sunulması, kadınların toplumsal rollerinin hâlâ evlilik ve aile üzerinden tanımlandığını göstermektedir. Benzer şekilde bazı yorumlarda kadın yöneticilerin davranışları regl veya menopoz gibi biyolojik süreçlerle ilişkilendirilmekte ve yönetsel kararların bu süreçlerden etkilendiği ileri sürülmektedir. Bu tür söylemler, kadın liderliğinin mesleki performanstan çok toplumsal cinsiyet temelli beklentiler çerçevesinde değerlendirildiğine işaret etmektedir (Eagly & Karau, 2002; Aycan, 2004). Bu yönüyle tetikleyiciler teması, Türkiye bağlamında kadın yöneticilere yönelik olumsuz yargıların özel yaşam ve biyolojik özellikler üzerinden de gerekçelendirilebildiğini göstermesi bakımından dikkat çekici bir bulgu sunmaktadır.

4.4.a. Medeni Durum ve Yaş

Olumsuz yorumların büyük çoğunluğunda kadının medeni durumu, yaşı ve medeni durumundan dolayı içinde bulunduğu duygusal boşluğa gönderme yapılmaktadır. 30 ya da 40 yaş üstü ve hiç evlenmemiş bir kadın yöneticinin diğer çalışanlara olumsuz davranışlar sergileme ihtimalinin yüksek olduğu temel yargıdır. Diğer bir deyişle bu özellikler, kadın çalışanlara yönelik algılanan olumsuz

tutum ve davranışlarını tetiklemekte ve pekiştirmektedir. Örnek yorumlar aşağıdaki gibidir.

“Hele hele bekar ve yaşı geçkinse...”

“Evde kalmış kadın çirkefligi...”

“...Evli değilse hele bir de erkek arkadaşı yok ise o an bittiğiniz andır”

“Hiç evlenmemiş ve menapozlusundan korusun rabbim hepinizi. düşmanuma dilemem vallah!”

“Hele ki 40 yaş üstü ve bekarsa dünyadaki cehennemi yaşatırlar. resmen senin çoluklu, çocuklu düzgün aile hayatını kıskanırlar aga.”

“O kadın bekar ve 30+ ise düzenli cinsel hayatı da yok ve yalnızca tanrı altında çalışanlara sabır versin.”

“Çok zordur. hele ki yaşını almış ve bekarsa daha zordur bekar değilse o kadar zor degildir.edit: evet çok deneyimim oldu”

4.4.b. Hormonal Değişiklikler

Bu alt tema, kadın yöneticilerin menstrüasyon veya menopoz dönemlerinde, içinde bulunduğu durumdan kaynaklı ruh halindeki gerginliği astlarına yansıtması yargısındaki yorumları kapsamaktadır. Yorumlara göre, kadın yöneticilere dair olumsuzluklar özellikle bu dönemlerde daha fazla görülmektedir. Örnek yorumlar aşağıdaki gibidir.

“Regl dönemlerinde canınıza okuyan yöneticidir.”

“Maalesef hormonlarına yenik düşüp kimi zaman profesyonel hayatta duygusal düşünebiliyorlar. kadının doğasında olan bir şey bu. kabullenmek lazım.”

“Adet dönemine sahip canlıdan yönetici olmaz. hatta yönetici yardımcısı da olmaz. hatta çalışan olmaz.”

“O kadar iğrenç bir şey ki. Regl olur sinirlenir, kadın olmanın verdiği dengesiz davranışları zaten saymıyorum...”

“Şimdiki de tam menopoz öncesi dönemde. vücudundaki östrojen seviyesine göre davranış şekli değişiyor. aynı olaya verdiği tepki östrojenin düşüklüğü ya da yüksekliğine göre farklılık gösteriyor.”

“Kadın yönetici ile çalışmak maalesef duygusal gel gitler sebebiyle biraz daha zor. genelleme yapmak istemiyorum fakat bir çok kadını menstrual döngü ciddi şekilde duygusal olarak zorlamakta ve bu bizim varoluşumuzdan kaynaklanmakta. bizi biz yapan güzelleştiren hormonlarımız en büyük sınavımız.”

“Zordur. Bir kere kadın fizyolojik ve hormonal olarak istikrarlı bir yaratık değil. Buhranlı bir anında sizi harcayabilir.”

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik toplumsal önyargıların sosyal medya kullanıcıları tarafından nasıl yeniden üretildiğini ve hangi gerekçelerle meşrulaştırıldığını anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ekşi Sözlük kullanıcıları tarafından kadın yöneticilere dair yapılan paylaşımların büyük çoğunluğu olumsuz yargı içermektedir. Bu olumsuz yargıların analizi sonucunda ortaya çıkan temalar, kadın yöneticilerin yalnızca

yöneticilik performansları üzerinden değil; biyolojik, duygusal, kişisel ve özel yaşama ilişkin normatif beklentiler üzerinden de değerlendirildiğini göstermektedir. Yalnızca Ekşi Sözlük'teki ilgili başlıklara bakıldığında dahi (*kadın yöneticilerin problemli olması* vd.) belirgin bir cinsiyetçi tutum göze çarpmaktadır.

Elde edilen sonuçlar, literatürde yöneticilik mesleğine ilişkin cinsiyetçi kalıp yargıları değerlendiren çeşitli olgu ve teorilerle paralellik göstermektedir. Özellikle Eagly ve Karau'nun (2002) rol uyumu teorisinde sunulan önermelerin, dijital mecralarda güçlü biçimde desteklendiği açıktır. Ekşi Sözlük yorumcularına göre kadınlar “yetersiz”, “aşırı duygusal”, “hassas”, “kararsız”, “öngörüsüz”, “yavaş” olup yönetici olmaya uygun değildir. Diğer taraftan, baskın, rasyonel, kararlı ve otoriter bulunan erkekler, yöneticilik için gerekli vasıflara sahip görülmektedir. Üstelik, kadın yöneticiler erkeklerde yöneticilik için ideal bulunan davranışları sergilediklerinde, “ideal kadın davranışından” (Eagly & Karau, 2002, s. 574) uzaklaştıkları düşünülerek “hırslı, yüksek egolu, kompleksli, kaprisli” olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu bulgular, mevcut araştırmalarda yaygın olarak ele alınan “*çifte açmaz*” (Lee & Huang, 2018; Chikwe, Eneh & Akpuokwe, 2024) olgusuyla örtüşmektedir. Erkek yöneticiler toplumsal cinsiyet rollerinin avantajını yaşarken, kadın yöneticiler dar bir manevra alanına sıkışmakta, onay görmemektedir. Üstelik açıktır ki kadınlar, güç barındıran bir pozisyona geldiklerinde yalnızca iş yerinde yapıp ettikleriyle değil, daha derinde kişilik özellikleriyle, kim olduklarıyla da yargılanmaktadır. Veride ortaya çıkan “despot”, “megaloman”, “ezik”, “tripkolik”, “dengesiz” gibi genelleyici ve nefret söylemine varan ifadeler bunu göstermektedir. Bu görüşe göre denilebilir ki toplumsal cinsiyet rollerine uyduğunda bir sorun teşkil etmeyen kadın, yönetici pozisyonuna geldiğinde kötü bir varlığa dönüşmektedir.

Etik dışı davranışlar temasına bakıldığında ise kişilik özellikleri üzerinden geliştirilen yargıların yine bir adım ötesine geçildiği ve kadın yöneticilerin karakter ve ahlak üzerinden de sorgulandığı görülmektedir. Bu tema altında kadın yöneticilerin “*dedikodu yapan*”, “*başkalarının kuyusunu kazan*”, “*astlarına mobbing uygulayan*”, “*insanı ekmeğinden eden*” kimseler olarak tanımlandığı görülmektedir. Üstelik bu davranışları daha çok kadın çalışanlarına sergiledikleri, erkek çalışanları ise kayırdıkları yönünde bir algı vardır. Kimi zaman alaycı ve küçümseyici bir tonda ifade edilen bu algı “*kadın yöneticilerin erkek çalışanlara olan zaafı*” gibi yorumlarda görünür durumdadır. Diğer yandan, bu küçümseyici ifadelerin ve cinsiyetçi önyargıların ötesine bakıldığında, bu algıyı bir nebze meşrulaştıran, yine toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin yaratımı olan bir olgudan bahsedilebilir. Bu olgu, Staines vd. (1974) tarafında ortaya atılan, kraliçe arı sendromu olgusudur. Bu olguya göre, erkek egemen bir ortamda var olma mücadelesi veren kadın yöneticiler, erkek liderlik normlarına uyum sağlama çabasıyla hemcinslerine negatif tutum geliştirebilir. Literatürde, toplumsal cinsiyet rollerinin örgütsel yapılar içinde yeniden üretildiğinin bir göstergesi olarak ele alınan bu durum, Ekşi Sözlük yorumlarında sıkça referans gösterilerek, sosyal medyadaki kadın yönetici algısına da bir zemin oluşturuyor görülmektedir. Ayrıca, kadın Ekşi Sözlük yazarlarının “*kadından yönetici olmayacağına*” yönelik görüşleri, daha

derinde bir “*içselleştirilmiş cinsiyetçiliğin*” (Bearman, Korobov & Thorne, 2009) göstergesi olabilir. Bu çerçevede, kadınların yöneticiliğine dair cinsiyetçi görüşlerin, yalnızca erkekler tarafından değil, aynı zamanda kadınlar tarafından da benimsendiği ve yaygınlaştırıldığı ifade edilebilir. Bu durum, ataerkil toplumsal yapılarda kadınların kimi zaman mevcut normlara uyum sağlayarak sistem içinde konumlarını korumaya çalıştıklarını ileri süren “*ataerkil pazarlık*” yaklaşımıyla da ilişkilendirilebilir (Kandiyoti, 1988). Bu yaklaşıma göre kadınlar, erkek egemen düzeni doğrudan sorgulamak yerine, bazı durumlarda o düzenin kurallarına uyum sağlayarak hareket edebilir ve bu süreçte toplumsal cinsiyet hiyerarşisini yeniden üreten tutumlar geliştirebilir. Bu açıdan bakıldığında, kadın yöneticilerin hemcinslerine karşı olumsuz tutumlar geliştirdiğine dair söylemler yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda kadınların erkek egemen yapılarda varlıklarını sürdürebilmek için geliştirdikleri uyum stratejileriyle de ilişkili olabilir.

Dördüncü ana tema olan Tetikleyiciler ana teması, çalışmanın en dikkat çekici bulgusudur. Bu temada, yöneticilik nitelikleri, kişilik özellikleri, karakter ve ahlak üzerinden geliştirilen yargıların bir adım ötesine geçilmiş, biyolojik ve sosyal olgular üzerinden yoğun cinsiyetçi yargılar ortaya konmuştur. Belki de gündelik hayatta gizlenen derin önyargılar, anonim kimliklerle rahatça ifade edilebilmiştir. Bu ifadelerde kadın yöneticilerin olumsuz değerlendirilen davranışları, annelik, menopoz, medeni durum gibi hassas konularla açıklanmıştır. Özellikle, kadınların iyi yöneticiler olamayışını biyolojik nedenlere bağlamak, rol uyum teorisinin “*rol uyumsuzluğu*” (Eagly & Karau, 2002) önermesini de aşan bir durumdur. Bir kadının, kadın olmanın biyolojik sonuçları nedeniyle iyi lider olamayacağını öne sürmek, biyolojik determinist bir görüş olarak tanımlanabilir (Çevik, 2024). Ayrıca, kadın yöneticilerin olumsuz değerlendirilen davranışlarının “*evde kalmış kadın çirkefliliği*”, “*30+ bekar kadın olmak*” gibi söylemlerle gerekçelendirilmesinde ataerkil kültürün güçlü bir etkisi görülmektedir (Aycan, 2004; Triana vd., 2024). Bu doğrultuda, Türkiye’de kadınların yöneticilik konumuna erişmesinin önündeki engellerin yapısal olmaktan öte, aynı zamanda toplumsal algılar etkisiyle de şekillendiği söylenebilir. Bu noktada, paylaşımlar arasında azımsanmayacak sayıda nefret söylemi niteliği taşıyan yorumların bulunduğu belirtmek yerinde olacaktır. Bu yorumlarda kadın yöneticiler için “*uzak durulması, nefret edilesi, iğrenç*” gibi tanımlamalar yapılmış, kadın yönetici ile çalışmak ise “*iğrenç bir durum*” şeklinde ifade edilmiştir. Elbette bu durum, daha önce de belirtildiği üzere, Ekşi Sözlük’ün anonim kullanıcıların bulunduğu ve eleştirel söylemlerin abartılarak, dikkat çekici biçimde ifade edildiği bir platform olmasıyla da açıklanabilir.

Bu bulgular, rol uyumu teorisinin farklı kültürel bağlamlarda nasıl şekillendiğini göstermesi açısından önemlidir. Türkiye gibi ataerkil normların güçlü olduğu toplumlarda kadınların toplumsal rolleri çoğu zaman annelik, eşlik ve aile içi sorumluluklar üzerinden tanımlanmaktadır (Kandiyoti & Kandiyoti, 1987; Kandiyoti, 1988; Aycan, 2004). Bu tür toplumsal yapılarda kadının saygınlığının çoğu zaman evlilik ve aile ile ilişkilendirildiği, kadının “*onurunun*” erkek akrabalar ya da eş tarafından korunması gereken bir değer olarak görülebildiği belirtilmektedir (Kandiyoti, 1988, s. 279). Bu

durum, evlenmeyen ya da “*evde kalmış*” olarak tanımlanan kadınların eksik ya da sorunlu bireyler olarak değerlendirilmesine zemin hazırlayabilmektedir. Nitekim veride kadın yöneticilerin davranışlarının menopoz, bekârlık ya da “*evde kalmışlık*” gibi kategoriler üzerinden yorumlanması da bu durumu desteklemektedir. Bu söylemlerde kadın yöneticilerin davranışları yöneticilik rolünün gerekleri üzerinden değil, çoğu zaman özel yaşamlarına atfedilen özelliklerle açıklanmaktadır. Bu durum, kadın yöneticiliğin yalnızca örgütsel bir rol değerlendirmesi olarak değil, aynı zamanda kadınlık normlarının denetlendiği daha geniş bir toplumsal çerçevede içinde ele alındığını göstermektedir. Bu nedenle rol uyumsuzluğu Türkiye bağlamında yalnızca liderlik rolü ile cinsiyet rolü arasındaki bir gerilim olarak değil, kadınların özel yaşamına ve biyolojik özelliklerine atfedilen normlar üzerinden de yeniden üretilmektedir. Bu bulgu, bağlamsal çalışmaların rol teorisine yalnızca farklı kültürlerde test edilme düzeyinde değil, rol beklentilerinin hangi toplumsal normlar üzerinden kurulduğunu göstermesi bakımından da katkı sağlayabileceğine işaret etmektedir (Triana vd., 2024).

Bulgular ayrıca kadın yöneticilere yönelik önyargıların yalnızca örgüt içindeki deneyimlere dayanmadığını, dijital ortamlarda üretilen söylemler aracılığıyla da yeniden üretildiğini göstermektedir. Bu önyargılar, Ekşi Sözlük gibi anonim kimliklerle paylaşım yapılan, hesap verilebilirliğin olmadığı, dijital mizahın yoğun kullanıldığı, dikkat çekmenin ve onaylanmanın bir aracı olarak da kullanılan platformlardaki (Edwards, 2017; Kırmızı, 2022) ifadeler aracılığıyla görünürlüğü ve yaygınlığını artırmaktadır. Ekşi Sözlük, bu anlamda, örgütsel yaşamda dile getirilmeyen ya da daha örtük biçimde ifade edilen kalıp yargıların açık bir şekilde gündeme taşındığı, toplumsal cinsiyetçi söylemin sansürlü biçimde yeniden üretildiği bir alan işlevi görmektedir.

Bu araştırma, önemli teorik ve pratik katkılar sunmaktadır. Öncelikle, Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik önyargının, sosyal medyada nasıl yer bulduğunu ve meşrulaştırıldığını ortaya koyarak, toplumsal cinsiyet literatürüne önemli ampirik bulgular sunmaktadır. Bu bulgular, sosyal medya verilerinin önemli bir araç olduğunu göstermesi bakımından da değerlidir. İkinci olarak, rol uyumu teorisinin Türkiye perspektifinde nasıl genişletilebileceğine yönelik kanıtlar sunmaktadır (Triana vd., 2024). Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik önyargıların hormonal değişiklikler, medeni durum gibi özgün algılar üzerinden şekillendirilmesi, kültürel etkilerin mevcut teorik çerçevelere dahil edilmesi gerektiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Pratik bağlamda çalışma, iş dünyasında kadına yönelik cinsiyetçi tutum ve önyargıların sosyal medya üzerinden güçlendirildiğini ve bu durumun kadınların liderlik yolunda ilerlemeleri önündeki olumsuz etkilerini vurgulamaktadır. Son zamanlarda, dijital platformlarda üretilen söylemlerin ve toplumsal önyargıların gerçek dünyadaki ayrımcılığı pekiştirme biçimlerine ilişkin çalışmalar giderek artmaktadır (Menon & Banerjee, 2022; Li, 2023). Bu doğrultuda, Ekşi Sözlük gibi dijital platformlarda üretilen içeriklerin sadece kişisel görüşler olarak kalmayıp, toplumsal normları güçlendiren ve kadınların liderlik rollerini daha da tartışmaya açık hale getiren bir etkileşim sunduğu söylenebilir. Örgütlerin kadın yöneticilere yönelik

önyargılarla mücadele edebilmesi için dijital platformlarda üretilen söylemlerin farkında olması gerekmektedir; yalnızca iç politikalar geliştirilmesi yeterli değildir. İnsan kaynakları süreç ve uygulamalarında farkındalık eğitimlerinin artırılması, işe alım ve terfi süreçlerinde şeffaf standartların belirlenmesi kadın liderlere yönelik istemsiz önyargıların azaltılması adına önemlidir (Heilman, 2012). Stoker vd.’nin (2012) yaptığı araştırma, yönetsel cinsiyet stereotiplerinin önüne geçmenin en etkili yolunun örgütlerdeki kadın yönetici oranını artırmak olduğuna işaret etmektedir.

Çalışmanın belirli sınırlılıkları mevcuttur. Öncelikle, çalışma verileri yalnızca Ekşi Sözlük platformundan elde edilmiştir. Dolayısıyla farklı sosyal medya platformlarında (örneğin, Twitter, LinkedIn) farklı söylemler ortaya çıkabilir. Ayrıca Ekşi Sözlük yazarlarının anonim olması her ne kadar görüşlerini doğrudan dile getirmelerini sağlasa da sosyal medyada abartılı görüşlerin daha fazla dikkat çektiği düşünüldüğünde söylemler gereğinden fazla abartılarak ve süslenerek aktarılmış olabilir. Çalışmanın diğer bir sınırlılığı ise veri setinin yalnızca metinsel içeriklerden oluşmasıdır. İçerik analiz yöntemi metinsel ifadelerin arkasında yatan niyetleri tam olarak açıklayamayabilir. Sonraki araştırmalarda bu söylemlerin nasıl şekillendiğini daha derinlemesine analiz etmek adına katılımcı görüşmeleri ve deneysel tasarımlar yapılabilir.

Son olarak, bu çalışma gelecek araştırmalar için bir başlangıç noktası sunabilir. Kadın yöneticilere yönelik önyargıların yansımalarını farklı dijital platformlarda inceleyen, bu söylemlerin nasıl yayıldığını ve nasıl şekillendiğini ortaya koyan çalışmalar yapılabilir. Ekşi Sözlük gibi anonim kullanıcıların yer aldığı platformlarda üretilen söylemlerin seçme-yerleştirme, terfi süreçleri ve kurumsal politikalarla nasıl yansındığını ele alan saha çalışmaları, dijital ortamdaki ayrımcı tutumların gerçek dünyadaki etkilerini anlamaya katkı sağlayabilir. Ayrıca derinlemesine görüşmeler ve vaka çalışmaları ile kadın yöneticilerin bu tür önyargılarla nasıl baş ettiklerini anlamayı sağlayan çalışmalar yapılabilir. Türkiye’de elde edilen bulgular daha eşitlikçi toplumlarla karşılaştırılarak cinsiyet temelli liderlik algılarının kültüre özgü yönleri daha detaylı biçimde açığa çıkarılabilir.

Kaynakça

- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199–217. <https://doi.org/10.4000/sdt.16407>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık.
- Antal, A. B., & Izraeli, D. N. (1993). A global comparison of women in management: Women managers in their homelands and as expatriates. In E. A. Fagenson (Ed.), *Women in management: Trends, issues, and challenges in managerial diversity*. 52–96. Sage Publications.
- Arat, N. (1995). *Türkiye’de kadın olgusu*. Say Yayınları.
- Aslantürk, G. & Turgut, H. (2015). 8284 vakası: Ekşi Sözlük’te cinsiyetçi kamusalığın yeniden üretilmesi. *Ankara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 45–76.
- Atay, K. (2001). Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(26), 179-194.
- Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453–477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>

- Bakıcı, C. & Aydın, E. (2020). Türkiye’de kadın çalışanların iş yaşam dengelerini şekillendirmede ata erkiliğin rolü. *Economics, Business and Organization Research*, 2(2), 82–98.
- Bedük, Y. (2005). Türkiye’de çalışan kadın ve kadın girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(12), 106–117.
- Bearman, S., Korobov, N. & Thorne, A. (2009). The fabric of internalized sexism. *Journal of Integrated Social Sciences*, 1(1), 10–47.
- Begeny, C. T., Wong, K., Kirby, T. A. & Rink, F. (2021). Gender, race, and leadership. In *Oxford Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.450>
- Besler, S. & Oruç, A. G. İ. (2010). Türkiye’de ve yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 17–38.
- Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., & Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex-role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28(2), 59–78. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1972.tb00018.x>
- Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5(3), 665–692. <https://doi.org/10.1037/1076-8971.5.3.665>
- Cejka, M. A. & Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(4), 413–423. <https://doi.org/10.1177/0146167299025004002>
- Cesur, A. A. (2019). Dijital Karnavalın Aktörleri Olan Trolleri İncelemenin “Asıl Amacı”. *Ankara Üniversitesi İlef Dergisi*, 6(2), 275–306. <https://doi.org/10.24955/ilef.654018>
- Chikwe, C. F., Eneh, N. E. & Akpuokwe, C. U. (2024). Navigating the double bind: Strategies for women leaders in overcoming stereotypes and leadership biases. *GSC Advanced Research and Reviews*, 18(3), 159–172. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.18.3.0103>
- Christopherson, K. M. (2007). The positive and negative implications of anonymity in Internet social interactions: On the Internet, nobody knows you’re a dog. *Computers in Human Behavior*, 23(6), 3038–3056.
- Çelikten, M. (2005). A perspective on women principals in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 8(3), 207–221.
- Çevik, M. (2024). Biyolojik Determinizm Dolayımında Kadınlık ve Erkekliğin Ontolojisi. *Tezkiye Dergisi*, 33(90), 15–29.
- Dedeoğlu, S. (2012). Türkiye’de tekstil sektörü ve kadın işçiler: Gaziantep, Kahramanmaraş, Malatya ve Adıyaman araştırması. ILO Yayını.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Diekmann, A. B., & Eagly, A. H. (2008). Of Men, Women, and Motivation: A Role Congruity Account. In J. Y. Shah & W. L. Gardner (Eds.), *Handbook of Motivation Science*, 434–447.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H. & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 349–353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.002>
- Eagly, A. H. & Wood, W. (2016). Social role theory of sex differences. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*, 1–3. <https://doi.org/10.1002/9781118663219.wbegss183>
- Edwards, F. (2017). An investigation of attention-seeking behavior through social media post framing. *Athens Journal of Mass Media and Communications*, 3(1), 25–44. <https://doi.org/10.30958/ajmmc.3.1.2>
- Eichenauer, C. J., Ryan, A. M. & Alanis, J. M. (2022). Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 190–207. <https://doi.org/10.1177/15480518211010761>
- Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A. & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338. <https://doi.org/10.1348/0144666042037999>
- Elsesser, K. M. & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations*, 64(12), 1555–1578. <https://doi.org/10.1177/0018726711424323>
- Ergöl, Ş., Koç, G., Eroğlu, K. & Taşkın, L. (2012). Türkiye’de kadın araştırma görevlilerinin ev ve iş yaşamlarında karşılaştıkları güçlükler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1), 43–49. <https://doi.org/10.5961/jhes.2012.034>
- Euronews. (2020, Mart 7). Kadın yönetici oranında Türkiye Avrupa’da sondan ikinci.
- Gerber, G. L. (2009). Status and the gender stereotyped personality traits: Toward an integration. *Sex Roles*, 61(5), 297–316.
- Glick, P. & Fiske, S. T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist*, 56(2), 109–118. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.2.109>
- Heilman, M. E. & Haynes, M. C. (2005). No credit where credit is due: Attributional rationalization of women’s success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 905–916. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.905>
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Heilman, M. E., Caleo, S. & Manzi, F. (2024). Women at work: Pathways from gender stereotypes to gender bias and discrimination. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 165–192. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-034105>
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S. & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106, 39–60. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.002>
- Kandiyoti, D. (1988). Bargaining with patriarchy. *Gender & Society*, 2(3), 274–290.
- Kandiyoti, D. A. & Kandiyoti, D. (1987). Emancipated but unliberated? Reflections on the Turkish case. *Feminist studies*, 13(2), 317–338.
- Kavak, E. A., Gemlik, N. D. & Arslanoğlu, A. (2019). Hastanelerde çalışan kadın ve erkek yöneticilerin birbirlerine bakış açısı üzerine nitel bir araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 208–219.
- Kırmızı, Ö. (2022). Dijital kültür ortamında mizahın yeni bir mecrası: Twitter’deki anonim hesaplar. *Kültür Araştırmaları Dergisi*, (12), 1–17. <https://doi.org/10.46250/kulturd.1035835>
- Kızıldağ, D. (2018). Yönetimde kadın sorunsalı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14(1-2), 48–69.
- Koca, C., Arslan, B. & Aşçı, F. H. (2011). Attitudes towards women’s work roles and women managers in a sports organization: The case of Turkey. *Gender, Work & Organization*, 18(6), 592–612.
- Koburtay, T., Syed, J. & Haloub, R. (2019). Congruity between the female gender role and the leader role: A literature review. *European Business Review*, 31, 831–848. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2018-0095>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Lee, M. & Huang, L. (2018). Gender bias, social impact framing, and evaluation of entrepreneurial ventures. *Organization Science*, 29(1), 1–16. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1172>
- Li, W. (2023). Gender stereotyping in media-bias and discrimination. *Lecture Notes in Education, Psychology and Public Media*, 29, 237–241.
- Lyness, K. S. & Judiesch, M. K. (2014). Gender egalitarianism and work-life balance for managers: Multisource perspectives in 36 countries. *Applied Psychology*, 63(1), 96–129.

- Menon, A. S. & Banerjee, S. (2022). Gender stereotyping: The role of traditional and social media—An analysis of audience perception. *Culture*, 20, 30.
- Mercer. (2020). Let's get real about equality. Mercer Research Report. Retrieved from <https://www.mercer.com/our-thinking/next-generation-global-research-when-women-thrive-2020.html>
- Nitschinsk, L., Tobin, S. J. & Vanman, E. J. (2022). The disinhibiting effects of anonymity increase online trolling. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 25(6), 377-383. <https://doi.org/10.1089/cyber.2022.0005>
- Oswald, K. (2023). Gender discrimination: An overview of historical and contemporary issues. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 29(1), 1-2. <https://hal.science/hal-04109042v1>
- Özkan, E. (2020). Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık: Cam tavan ve kraliçe an sendromu. *Sosyolojik Düşün*, 5(2), 127-138. <https://doi.org/10.37991/sosdus.826813>
- Öztekin, H. (2015). Yeni medyada nefret söylemi: Ekşi Sözlük örneği. *Journal of International Social Research*, 8(38).
- Rudman, L. A. & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61-79. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.003>
- Sakallı-Uğurlu, N. & Beydoğan, B. (2002). Turkish college students' attitudes toward women managers: The effects of patriarchy, sexism, and gender differences. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 136(6), 647-656. <https://doi.org/10.1080/00223980209604825>
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100. <https://doi.org/10.1037/h0037128>
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340-344. <https://doi.org/10.1037/h0076637>
- Schein, V. E. & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross-cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 439-447. <https://doi.org/10.1002/job.4030130502>
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33-41.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>
- Schneider, M. C. & Bos, A. L. (2014). Measuring stereotypes of female politicians. *Political Psychology*, 35(2), 245-266.
- Scott, K. A. & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(2), 230-242.
- Shen, K., Ding, L., Kong, L. & Liu, X. (2024). From physical space to cyberspace: Recessive gender biases in social media mirror the real world. *Cities*, 152, 105149.
- Staines, G., Tavis, C. & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55-60.
- Stoker, J. I., Van der Velde, M. & Lammers, J. (2012). Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 31-42.
- Thornton, G. (2020). Women in business 2020: Putting the blueprint into action. Grant Thornton. Retrieved from https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020_report.pdf
- Tire, O. (2017). Toplumsal cinsiyet rolleri açısından Türkiye'de kadın yoksulluğu. *Mavi Atlas*, 5(1), 97-112. <https://doi.org/10.18795/gumusmaviatlas.306047>
- Tolay, E. (2020). Kadın Astarların Perspektifinden Kadın Yöneticiler: Hiyerarşik İlişkiler Bağlamında Nitel Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2276-2296.
- Triana, M.d.C., Song, R., Um, C. T. & Huang, L. (2024). Stereotypical perception in management: A review and expansion of role congruity theory. *Journal of Management*, 50(1), 188-215. <https://doi.org/10.1177/01492063231180836>
- TÜİK. (2022). İstatistiklerle kadın. Türkiye İstatistik Kurumu. Retrieved from <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Kadin-2022-49668> (Erişim tarihi: 2025)
- UNDP. (2021) Kadınlar lider olarak parlıyor, ancak kamu hizmetinin üst düzeyinde yer almamaları, küresel salgından toparlanmayı tehdit ediyor. United Nations Development Programme. Retrieved from <https://www.undp.org/tr/turkiye/press-releases/kadinlar-lider-olarak-parliyor-ancak-kamu-hizmetinin-ust-duzeyinde-yer-almamalari-kuresel-salgindan-toparlanmayi-tehdit-ediyor> (Erişim tarihi: 2025)