

ATTITUDES TOWARD MANAGERS IN TURKEY:  
THE EFFECTS OF GENDER OF EMPLOYEES, GENDER OF MANAGERS  
AND SOCIAL DOMINANCE ORIENTATION

A THESIS SUBMITTED TO  
THE GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
OF  
MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY

BY

NUR GURUR EMEKSİZOĞLU

IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE  
IN THE DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY

JUNE 2016



Approval of the Graduate School of Social Sciences

---

Prof. Dr. Meliha Altunşik  
Director

I certify that this thesis satisfies all the requirements as a thesis for the degree of Master of Science.

---

Prof. Dr. Tülin Gençöz  
Head of Department

This is to certify that we have read this thesis and that in our opinion it is fully adequate, in scope and quality, as a thesis for the degree of Master of Science.

---

Prof. Dr. Nuray Sakallı-Uğurlu  
Supervisor

**Examining Committee Members**

Assoc. Prof. Dr. Ayda Büyükşahin (Ankara Uni., PSY) \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Nuray Sakallı-Uğurlu (METU, PSY) \_\_\_\_\_

Assist. Prof. Dr. Ozanser Uğurlu (Melikşah Uni, PSY) \_\_\_\_\_





**I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.**

Name, Last name : Nur Gurur Emeksizoğlu

Signature :

## ABSTRACT

ATTITUDES TOWARD MANAGERS IN TURKEY:  
THE EFFECTS OF GENDER OF EMPLOYEES, GENDER OF MANAGERS  
AND SOCIAL DOMINANCE ORIENTATION

Nur Gurur EMEKSİZOĞLU

M. S., Department of Psychology

Supervisor: Prof. Dr. Nuray SAKALLI-UĞURLU

June 2016, 95 pages

The main aim of the present study was to explore the effects of gender of employees, gender of managers, and social dominance orientation on attitudes toward managers in Turkey. Additionally, the study aimed to test whether priming social dominance orientation has any effect on attitudes toward managers. Accordingly, 417 employees had participated to the study. While 231 of them are women, 186 of them are men. Their age means are 28.45 (SD = 6.33) and 29.09 (SD = 6.34), respectively. According to the data analyses, men employees who take priming and having high social dominance orientation show more negative attitudes toward women managers than women employees who do not take priming and having low social dominance orientation. Additionally, it was found that employees high in social dominance orientation show more negative attitudes toward women managers than employees low in social dominance orientation. Also, the present study showed that women employees have more positive attitudes toward women managers than men do.

Finally, it is seen that attitudes toward women managers are more positive than attitudes toward men managers for women employees, whereas attitudes toward men managers are more positive than attitudes toward women managers for men employees.

Based on the results, contributions of this thesis to the literature are (1) comparing genders of employees and managers within the context of attitudes toward managers, (2) investigating the effect of social dominance orientation on attitudes toward managers in Turkey, (3) using priming method to see the effect of gender-based social dominance orientation on attitudes toward managers.

**Keywords:** Attitudes toward managers, gender differences, social dominance orientation, gender-based priming, Turkey.

## ÖZ

TÜRKİYE'DE YÖNETİCİLERE İLİŞKİN TUTUMLAR:  
ÇALIŞANIN CİNSİYETİ, YÖNETİCİNİN CİNSİYETİ VE  
SOSYAL BASKINLIK YÖNELİMİNİN ETKİLERİ

Nur Gurur EMEKSİZOĞLU

Yüksek Lisans, Psikoloji Bölümü

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nuray SAKALLI-UĞURLU

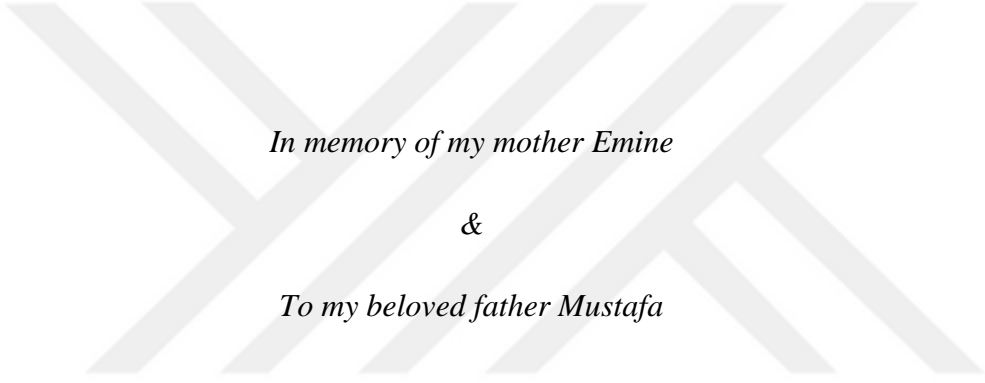
Haziran 2016, 95 sayfa

Bu çalışmanın ana amacı çalışanın cinsiyeti, yöneticinin cinsiyeti ve sosyal baskınlık yöneliminin yöneticilere ilişkin tutumlar üzerindeki etkilerini Türkiye bağlamında araştırmaktır. Ayrıca, hazırlama etkisi yöntemi kullanılarak, cinsiyet temelli sosyal baskınlık yöneliminin yöneticilere ilişkin tutumlar üzerinde etkisi olup olmayacağını araştırmaktır. Amaç kapsamında, 417 çalışan araştırmaya katılım göstermiştir. Katılımcıların 231'i kadınken, 186'sı erkektir. Yaş ortalamaları ise sırasıyla 28.45 (SS = 6.33) ve 29.09'dur (SS = 6.34). Veri analizi bulgularına göre, hazırlama etkisi alan, sosyal baskınlık yönelimi yüksek erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumları; hazırlama etkisi almayan, sosyal baskınlık yönelimi düşük kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha negatif bulunmuştur. Ayrıca bulgular arasında, sosyal baskınlık yönelimi yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara kıyasla kadın yöneticilere ilişkin daha olumsuz bir tutuma sahip oldukları da görülmektedir. Son olarak, bulgulara göre, kadın çalışanlar erkek

Çalışanlara kıyasla kadın yöneticiye ilişkin daha olumlu tutuma sahiptirler. Ayrıca, kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumları erkek yöneticilere ilişkin tutumlarına kıyasla daha pozitifken, erkek çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumları kadın yöneticilere ilişkin tutumlarına kıyasla daha pozitifdir.

Tüm bunlardan hareketle, bu tezin yazına katkıları (1) yöneticilere ilişkin tutumlar bağlamında çalışanların ve yöneticilerin cinsiyetlerini karşılaştırması, (2) Türkiye’de yöneticilere ilişkin tutumlar üzerinde sosyal baskınlık yöneliminin etkisini araştırması, (3) alışanların yalnızca cinsiyet temelli sosyal baskınlık yönelimlerinin yöneticilere ilişkin tutumları üzerindeki etkilerini görmek için hazırlama etkisi yöntemini kullanmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Yöneticilere ilişkin tutumlar, cinsiyet farklılıkları, sosyal baskınlık yönelimi, cinsiyet temelli hazırlama etkisi, Türkiye.



*In memory of my mother Emine*

&

*To my beloved father Mustafa*

## ACKNOWLEDGEMENTS

First of all, I would like to express my gratitude to my supervisor Prof. Dr. Nuray Sakallı-Uğurlu. Since the very beginning of my thesis, she was always with me. I am especially thankful for her understanding, support, patience and advice. She is one of the most dedicated supervisor that a student can meet.

Also, I would like to thank Assoc. Prof. Dr. Ayda Büyükşahin and Assist. Prof. Dr. Ozanser Uğurlu for accepting to join the Examining Committee and their invaluable suggestions.

Finally, I would like to thank to all my friends who always encourage me and be there for me. Last, I am also very grateful to my parents for their unconditional support. Without them, I could have never achieved to get here.

## TABLE OF CONTENTS

PLAGIARISM .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖZ.....	vi
DEDICATION .....	viii
ACKNOWLEDGEMENTS .....	ix
TABLE OF CONTENTS .....	x
LIST OF TABLES .....	xiii
CHAPTER	
1. INTRODUCTION.....	1
1.1. Attitudes toward Managers.....	3
1.1.1. Gender Differences of Evaluators in Attitudes toward Managers .....	9
1.1.2. Gender Differences of Managers in Attitudes toward Managers .....	11
1.2. Social Dominance Theory .....	12
1.3. The Purpose and the Hypotheses of the Present Study .....	18
2. METHOD.....	23
2.1. Participants .....	23
2.2. Measures.....	25
2.2.1. Attitudes toward Women/Men Managers Scale .....	25
2.2.2. Social Dominance Orientation Scale .....	28
2.2.3. Demographic Information Form .....	30
2.2.4. Priming Measures .....	30
2.2.4.1. The Ambivalent Sexism Inventory .....	30
2.2.4.2. Ambivalence Toward Men Inventory .....	30
2.3. Procedure .....	31
3. RESULTS.....	32
3.1. Inter-Correlations among the Variables.....	32

3.2. Analyses Regarding Research Questions and Hypotheses.....	34
3.2.1. Testing Hypothesis 1 .....	36
3.2.2. Testing Hypothesis 2 .....	36
3.2.3. Testing Hypothesis 3 .....	37
3.2.4. Testing Hypothesis 4 .....	38
3.2.5. Testing Hypothesis 5 .....	38
3.2.6. Testing Hypothesis 6 .....	39
3.2.7. Testing Hypothesis 7 .....	39
3.2.8. Testing Hypothesis 8 .....	40
3.2.8.1. Testing Sub-Hypotheses.....	40
4. DISCUSSION .....	42
4.1. Evaluations of the Findings of the Present Study.....	42
4.1.1. The Effect of SDO Level, Priming, Gender of Manager and Gender of Employee on Attitudes toward Managers.....	42
4.1.2. The Effect of SDO Level and Gender of Manager on Attitudes toward Managers.....	44
4.1.3. The Effect of Priming, SDO Level and Gender of Manager on Attitudes toward Managers.....	45
4.1.4. The Effects of Gender of Employee and Gender of Manager on Attitudes toward Managers.....	47
4.2. Contributions and the Implications of the Present Study .....	48
4.3. Limitations and Directions for Future Studies .....	50
REFERENCES.....	52
APPENDICES	
A. ETHICAL PERMISSION .....	60
B. INFORMED CONSENT .....	61
C. DEMOGRAPHIC INFORMATION FORM .....	62
D. SOCIAL DOMINANCE ORIENTATION SCALE .....	63
E. ATTITUDES TOWARD WOMEN MANAGERS SCALE .....	64
F. ATTITUDES TOWARD MEN MANAGERS SCALE .....	66
G. THE AMBIVALENT SEXISM INVENTORY.....	68
H. AMBIVALENCE TOWARD MEN INVENTORY .....	70

I. TÜRKÇE ÖZET / TURKISH SUMMARY.....	72
J. TEZ FOTOKOPİSİ İZİN FORMU.....	95



## LIST OF TABLES

### TABLES

Table 2.1 Demographic Details of the Sample .....	24
Table 2.2 Factor Analysis of Attitudes toward Women/Men Managers Scale.....	27
Table 2.3 Factor Analysis of SDO Scale .....	29
Table 3.1 Inter-Correlations among Demographic Variables and Study Variables...	33
Table 3.2 Analysis of Variance Results for the Main and Interaction Effects of the Study Variables .....	35
Table 3.3 Results of Interaction between Priming, SDO Level, Gender of Employee, and Gender of Manager .....	37
Table 3.4 Results of Interaction between SDO Level and Gender of Manager.....	38
Table 3.5 Results of Interaction between Priming, SDO Level and Gender of Manager.....	40
Table 3.6 Results of Interaction between Gender of Employee and Gender of Manager.....	41



## **CHAPTER 1**

### **INTRODUCTION**

When the statistics about the world population have been examined, it is possible to say that the ratio of males to females is almost equal. Despite the equality in numbers, the distribution rates of the privileges or sources to women and men are different. According to the statistics that United Nations Statistics Division has explained in December 2012, the male population in the world is approximately 60,000,000 higher than the female population in the world (United Nations Statistics Division – UNSD, 2012). However, the difference between distribution rates of the sources to women and men is bigger than this and the many of the privileges are for men.

The unfair distribution rates of the sources, such as job, wage, and prestige have been improved some, but there is still a huge gap between men's and women's in terms of job opportunities, wage, and management positions. For example, when the gender wage gap in OECD nations is analyzed; as a very developed country, United States or Canada can present surprising results. According to the statistics, United States was the seventh and Canada was the eighth country that has the largest gender wage gap with 19.09% and 18.77% respectively, in 2012. In same statistics, Turkey was found as the sixth country that has the largest gender wage gap with 20.06% (OECD, 2012).

To form an idea about the place of men and women, the statistics that are especially about women and men in managerial positions can be used. The share of women as legislators, senior officers and managers was 43% in United States in 2008, whereas the share was 10% in Turkey in the same year (United Nations Statistics Division – UNSD, 2012). Again, in another statistics about the inequalities, the proportions of female high level managers, female judges, female professors, female police officers

were found as 9.3%, 36.3%, 28.2% and 5.5 % respectively in Turkey in 2013 (Turkish Statistical Institute – TSI, 2013). Even though the managerial positions are too risky to discriminate between men and women, people’s tendencies to choose men for managerial positions are much more than women. For instance, executive officer positions held by women percentages for Fortune 500 was 14.6% in 2013 (Catalyst, 2014). The low representation of the women in managerial positions shows that there are some serious reasons behind this inequality. Therefore, to research about these reasons will be useful to decrease their defects on the distribution rates in Turkey.

As mentioned before, this inequality is everywhere in the world, from the most developed countries, such as United States and United Kingdom to the least developed countries, such as Ethiopia and Afghanistan. Despite the fact that the more prosperity that the country has, the more share that the women have, women’s opportunities are always lesser than men. This fact points to the question “what is behind of this permanent inequality between men and women?”. In different studies, the reasons of the unequal sources of women and men have been researched with different perspectives. Glick and Fiske’s sexism studies (2001), Eagly and Karau’s gender-roles related studies (2002), studies with the focus of patriarchy (Mostafa, 2005) are only some examples of these researches. Except for these, attitudes toward women (e.g., Eagly & Mladinic, 1989; Spence & Helmreich, 1972), attitudes toward women’s rights (e.g., Heaven, 1999), attitudes toward women employees (e.g., Bass, Krusell, & Alexander, 1971), attitudes toward women leaders (e.g., Uğurlu & Hovardaoğlu, 2011) and attitudes toward women managers (e.g., Liu, Comer, & Dubinsky, 2001; Mostafa, 2005; Simmons, Duffy, & Alfraih, 2012) have also been studied within years. By taking into consideration all these studies, it is possible to suggest that individuals’ attitudes can be very explanatory while analyzing the inequalities between men and women in the world, and of course in Turkey.

Starting from this point of view, I aim to go deeper into the reasons that pave the way for lower representations of women in managerial positions. As stated before, if the motivation sources of evaluating women and men differently for managerial

positions are known, the conditions and the disproportionate distribution in all areas can be understood and adjusted. Therefore, the present study aims to analyze the effect of social dominance orientation (SDO), and some demographic information, such as gender of employees and gender of managers, work life experience and sector on attitudes toward managers. Except for these, the present study also aims to put emphasis on the effect of gender-based SDO on attitudes toward managers, with the help of it the difference between the effects of general SDO and gender-based SDO can be evaluated. While examining these, the following concepts were discussed and analyzed in the introductory chapter: First, I plan to put emphasis on attitudes toward managers, and the effects of gender differences of the employees and also managers. Second, social dominance theory (SDT) and its links with gender-roles and sexism concepts will be explained. Finally, the research questions and the hypotheses of the thesis will be presented.

### **1.1. Attitudes Toward Managers**

Before elaborating the reasons about the inequality between the numbers of women and men managers, and attitudes toward them, first, the definition of manager concept and the studies on attitudes toward managers will be discussed. Next, gender differences of employees and managers regarding attitudes toward managers will be put emphasis on, and finally, the gaps in the previous studies will be given.

To apprehend the studies regarding attitudes toward managers, first what the manager is and other concepts similar to manager will be discussed. Later, attitudes toward managers studies will be examined by making use of the findings of attitudes toward leaders and authorities. In the lights of the definitions of manager concepts, it can be said that being manager is associated with effort, passion and need for success (Turk, 2007), therefore in every small or big community, there is a manager that is responsible for the managerial issues. Management is mostly related to conducting the businesses, so always there is a need for a manager. As a consequence of this need, the most suitable person in the community can be the manager, because the position that manager holds cannot be vacant permanently. Ideally, all corporations want their managers be smart, tough, persistent, analytical and tolerant, but actually

the person holds the manager title does not have to be genius or hero for managing the organization (Zaleznik, 2004). Because of the similarity of their responsibilities, usually manager and leader positions are confused. Although these qualifications are attributed to both managers and leaders, the presence of manager serves running the businesses, as mentioned before. Contrary to this, leaders hold those qualifications to create great change and reach great goals. The aims of the leaders can be linked to the characteristics of the leadership that Etzioni (1964) defines. According to him, leadership depends on some effective personal qualifications, and cannot be suitable for everyone. Being leader is much more intuitive, and mostly based on the personality. Further, according to Bennis (1994), while manager tries to handle the situation, leader makes innovations; and while manager focuses on the structure and the system, leader focuses on the people. Similarly, Starratt (1995) suggests that while manager manages, leader manipulates; and while manager preserves the existing structure, leader tries to change the existing structure. By gathering all these definitions, it can be inferred that while the most suitable person can be the manager in an organization, leadership cannot be given as a title to the person, it is only claimed by the right person. Therefore, it is not necessary to have a leader in the organization, while it is necessary to have at least one manager.

Understanding the differences between two concepts is important to apprehend people's attitudes toward managers and leaders. Because of the conceptual differences of these two positions, people's expectations about them can change. According to Zaleznik (2004), leaders are much more artistic, and can tolerate lack of structure, while managers are more structured minded, organized and controlled. In the simplest term, people can evaluate managers and leaders differently just because of the characteristics that Zaleznik (2004) indicates. Although the definitions of both concepts are similar, implicit structures are mostly used while defining the leader (Rush, Thomas, & Lord, 1977). To be more precise, while everybody has a chance to be a manager, there is only a bunch of people who have the exact qualifications to be a leader. According to this, it seems that the characteristics of the leadership, image of the ideal leader and the requisites for being leader can affect the

attitudes of a person toward a leader (Rush et al., 1977). Therefore, it can be assumed that the same evaluators can have different attitudes toward a same person who is presented as a leader, as an authority or as a manager. Although the concepts are confused with each other usually, there are many differences between them as it was told before. Based on the distinctions between leader and manager, the aim of the thesis is to focus on attitudes toward managers, not leaders. Even so, the studies regarding attitudes toward leaders and attitudes toward authorities will be considered to make effective inferences in the present study.

Since the studies regarding attitudes toward managers do not give places to the comparisons between genders, the literature about this is a little bit barren. Therefore, using the findings of attitudes toward leaders and authorities (e.g., Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Eagly, Wood, & Diekmann, 2000; Rudman & Klianski, 2000; Uğurlu & Hovardaoğlu, 2011; Wood, 2000) can make us gain insight about the differences between attitudes toward men and women managers. At this point, it should be mentioned that although the literature regarding attitudes toward women managers are very rich and helpful to conduct a new study (e.g., Aycan, Bayazit, Berkman, & Boratav, 2011; Sakallı-Uğurlu & Beydoğan, 2002), the same thing cannot be mentioned for attitudes toward men managers. There is no study in Turkey to examine attitudes toward both women and men managers. In the lights of this fact, it is possible to say that attitudes toward managers issue was not explored completely in Turkey. As a comparison group, men managers cannot find a place for themselves among the attitudes toward managers studies. The most comparative data about men and women managers are the studies related to public polls. Although the public polls related studies are very informative, there is still a need for explanatory studies. Thus, to take action against the inequalities between women and men managers can be possible.

Actually, the differences between the numbers of the explanatory studies regarding attitudes toward women and men managers can also be seen in the scales that have been used in this area. In the simplest term, while a researcher can select one of the many scales that test attitudes toward women managers, the same thing cannot be

mentioned for the attitudes toward men managers. There are several attitudes toward women managers scales, such as The Women as Managers Scale (WAMS) (Terborg, Peters, Ilgen, & Smith, 1977), The Attitudes Toward Women as Managers Scale (ATWAM) (Yost & Herbert, 1985), Managerial Attitudes Toward Women Executives (MATWES) (Dubno, Costas, Cannon, Wankel, & Emin, 1979) and Attitudes Towards Women Managers (ATWoM) (Aycan et al., 2011). Since there are no scales measuring attitudes toward men managers, it can be assumed that the interest toward attitudes regarding men managers is too little. As it seems, inequality between women and men managers is actually everywhere. Therefore, to comprehend the attitudes toward managers subject as a whole, attitudes toward women and men managers will be studied simultaneously.

As it was mentioned, despite the lack of comparative studies regarding attitudes toward women and men managers, attitudes toward women managers have been intensively studied. Therefore, sharing results of them can be insightful to conduct the present study. According to Dubno's longitudinal study, participants' attitudes toward women managers remained same over the years (1985). Although the participants' attitudes toward women managers did not change over the years, it is assumed that the factors that affect the attitudes have diversified in years, such as gender differences (e.g., Mostafa, 2005), experience with women manager (e.g., Bhatnagar & Swamy, 1995; Owen & Todor, 1993; Preko, 2012), having a mother that works (e.g., Ali, Khan, & Munaf, 2013; Terborg et al., 1977), age (Mostafa, 2005), negative stereotypes (e.g., Preko, 2012), gender-roles (e.g., Aycan et al., 2011), sexism (e.g., Masser & Abrams, 2004; Sakallı-Uğurlu & Beydoğan, 2002), power distance (e.g., Simmons et al., 2012) and attributions (e.g., Özkan, 2006). These different studies regarding attitudes toward women managers have enriched the literature undoubtedly, and have helped researchers to comprehend the attitudes toward managers from different perspectives. However, there can be still other factors that are related to attitudes toward managers. Therefore, attitudes toward managers should be explored with different variables and methods.

At this point, the studies (e.g., Ali et al., 2013; Bhatnagar & Swamy, 1995; Conway & Vartanian, 2000; Simmons et al., 2012) that explore the predictors of attitudes toward managers should be underlined. When the literature about the role of social contact with women managers was reviewed, it is seen that there is a relationship between having a mother that works and attitudes toward women managers (Terborg et al., 1977). According to them, male participants who have working mothers show more positive attitudes toward women managers than the male participants who do not have working mothers. Furthermore, having an experience with women manager is also important factor for having positive attitudes toward women managers (Bhatnagar & Swamy, 1995; Owen & Todor, 1993).

Sexism has also been studied as an important predictor of attitudes toward women managers (Masser & Abrams, 2004). Accordingly, there is a relationship among hostile sexism, benevolent sexism, discrimination and a job type that the woman prefers. The women who apply for the managerial positions are evaluated more negatively because of the hostile sexism, whereas the men who apply for the managerial positions are evaluated more positively because of the benevolent sexism (Masser & Abrams, 2004). Further, a study from Turkey (Sakallı-Uğurlu & Beydoğan, 2002) found that there is a significant relationship between hostile sexism and negative attitudes toward women managers. Hostile and benevolent sexism will be discussed in detail later, but the short definitions of them can be given now to apprehend the results of the studies. Hostile sexism is a kind of prejudice and discrimination form against women. Just being woman is enough for being a target of hostile sexism, and its natural cause, hostility. On the other hand, benevolent sexism is much more complicated since it is more sinister than other. Benevolent sexism is usually be confused with protection and goodwill, but actually it serves gender stereotypes, and it aims to keep women in their places, such as home, with their husbands and children (Glick & Fiske, 1996). Because of the differences, hostile sexism is much stronger predictor of attitudes toward women managers.

Another variable predicting negative attitudes toward women managers is patriarchy. As it is well known, patriarchy supports the dominance of man over woman, and in

patriarchal societies, men rules over women (Mostafa, 2005). According to this assumption regarding patriarchy, it is expected that patriarchy predicts negative attitudes toward women managers. In literature, there are some studies that put emphasis on this relationship (Ali et al., 2013; Mostafa, 2005; Sakallı-Uğurlu & Beydoğan, 2002). For instance, in a study that examines whether having nuclear or joint family in childhood can affect people's attitudes toward women in managerial positions, and it is found that males grow up in nuclear families have more favourable attitudes toward women in managerial positions than males grow up in joint families (Ali et al., 2013). With this study, the role of patriarchy and the gender-roles on attitudes toward managers have been examined in detail. Additionally, a study conducted in United Arab Emirates (Mostafa, 2005) demonstrated that older generations have more unfavourable attitudes toward women managers than younger generations, since the older generations are much more patriarchal than younger ones.

Further, gender stereotypes are very important variable influencing attitudes toward managers. Gender stereotypes are associated with negative attitudes toward women managers and discrimination in the workplace (Conway & Vartanian, 2000; Eagly & Mladinic, 1994). According to gender stereotype theory (Schein, 1978), women and men have different capabilities and places in society. While women belong to house and domestic areas, men belong to outside for being breadwinners. Therefore, the women in workplaces are found unnatural, and discriminated mostly. Collins, Waters, and Waters (1979) specifically examined the relation between gender stereotypes and attitudes toward women managers. According to the results of their study, males that are more masculine-stereotyped and females that are more feminine-stereotyped have more negative attitudes toward women managers.

Researches have also other variables affecting attitudes toward women managers. For example, Simmons and his colleagues (2012) examined the association between power distance and attitudes toward women managers. With this study, the attitude differences between egalitarian and non-egalitarian cultures were presented. The study was conducted in USA and Kuwait, and showed when the power distance

increases culturally, positive attitudes toward women managers decreases as a consequence of this.

When manager concept and attitudes toward managers are examined, it is seen that gender differences are also associated with attitudes toward managers. Therefore, in the following pages, I especially examine the effects of gender differences of employees and managers on attitudes toward managers. After that, I focus on SDO which can be considered as an important factor affecting negative attitudes toward women managers and positive attitudes toward men managers.

### **1.1.1. Gender Differences of Evaluators in Attitudes toward Managers**

In the literature, there are a lot of studies that express the importance of the gender differences of evaluators on attitudes toward managers. When the literature is analyzed, studies regarding attitudes toward women managers are found richer in these gender comparisons. For instance, Terborg and his colleagues (1977) indicated that female evaluators have more favourable attitudes toward women managers than male evaluators. These findings can also be strengthened with the findings of the study from United Arab Emirates. According to that study's results, men have more traditional attitudes toward women managers than women. However, younger males' general attitudes are more liberal than older males' (Mostafa, 2005). It seems that the studies assert that male evaluators have more unfavourable attitudes toward women managers than female evaluators. This inference is confirmed with the findings of different studies. For instance, a study conducted in China (Liu, Comer, & Dubinsky, 2001) presented that saleswomen's attitudes toward female sales manager were more positive than salesmen's attitudes. Similarly, according to Gallup (2001), 64% women indicate that it would be better if more women were in politics, whereas 50% men indicate the same idea.

Researchers from Turkey have also explored the association between gender differences of evaluators and attitudes toward women managers. Sakallı-Uğurlu and Beydoğan (2002) demonstrated that female college students' attitudes toward women in managerial positions were more positive than male college students'. Likewise,

Koca, Arslan, and Aşçı (2011) showed that women employees in sport organizations hold more positive attitudes toward women managers than men do, although men employees have higher scores from attitudes toward women's work roles. Further, Aycan and her colleagues (2011) presented that women, compared to men, have more favourable attitudes toward women managers.

Even though the assumption “males have more negative attitudes toward women managers than females” is dominant, there are also different studies that present opposite results. For example, Ali and his colleagues (2013) did not demonstrate any significant differences between males' and females' attitudes toward women managers in Pakistan with an employee sample. Similarly, according to Koshal, Gupta, and Koshal's study (1998), both male and female employees approach to women managers cautiously. As it is seen, in some research, attitudes of males are similar with the attitudes of females. However, it is also possible to mention the presence of some other studies that claim significant differences between males and females. For instance, according to the statistics that are based on the boss preferences of public, the women percentage that indicates the preference of male boss is 40%, whereas the men percentage that indicates the preference of male boss is 29% (for results are based on 100 women and 100 men) (Gallup, 2013). The difference between men's and women's attitudes toward managers is explained in a different way with this study. While generally research focuses on the differences between men's and women's attitudes toward women managers, this study focuses partially on attitudes toward men managers through the participants' preferences of boss gender.

As it is seen, there are many studies that approach both female and male evaluators in the literature, and the most of them claim that attitudes can change from one gender to another. Therefore, it is necessary to examine the effects of gender differences of employees on attitudes toward managers.

### **1.1.2. Gender Differences of Managers in Attitudes toward Managers**

Despite the presence of many different studies that approach gender differences of evaluators in attitudes toward managers, the number of studies that approach both gender as managers are fewer. As I mentioned before, most of the studies are interested in attitudes toward women managers, but it is not possible to mention detailed studies regarding attitudes toward men managers. Although there are some Gallup research that are based on choosing one or another sex as a manager (Gallup, 2013), and others mainly focused on leaders (e.g., Carpenter, 2001; Uğurlu & Hovardaoğlu, 2011), or authority figures (e.g., Rudman & Klianski, 2000); there is not any study put emphasis on attitudes toward both men and women managers.

When Gallup based studies from 1953 to 2013 have been examined, researchers can gain insight about American people's preferences regarding the gender of their future boss. Results demonstrated that while preference for male boss was 66% and preference for female boss was 5% in 1953, the preference for male boss was 35% and the preference for female boss was 27% in 2013 (Gallup, 2013). Further, another Gallup research (2001) aimed to learn people's president preference by asking public if everything else being equal, which one of the gender would be a better president. Results showed that public opinion supported males over females by 42% to 31%.

In terms of the studies about evaluations of leaders, male leaders were evaluated more positively than female leaders (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Eagly, Wood, & Diekman, 2000; Wood, 2000). Similarly, while everything was equal (same qualifications, same performance), male leaders were evaluated more positively than female leaders (Nieva & Gutek, 1980). Similar results were also found in the Turkish study (Uğurlu & Hovardaoğlu, 2011) that examined the effect of sex of evaluator, sex of leader and leadership style on the evaluation of leadership behavior. Accordingly, the authoritarian female leader was evaluated more favourable than authoritarian male leader by the female evaluators. Additionally, female leaders that have similar leadership styles with male leaders were evaluated more unfavourable than their male counterparts by the male evaluators (Uğurlu & Hovardaoğlu, 2011).

Although the preference of male leaders is dominant in literature, there are some studies that express different results. For instance, in education, public or social services sectors, female leaders have been evaluated more positively than male leaders (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). However, when leader concept replaced with authority figure, widely accepted idea gains importance again. In other words, male authority figure is evaluated more positively than female authority figure. In Rudman and Klianski's study (2000), student participants were primed with some drawings about female and male authority figures (e.g., judge, doctor, boss), then their responses to them were measured with positive and negative adjectives. Results of the study point that both female and male students' attitudes toward female authority figure are more negative than the attitudes toward male authority figure.

In spite of the lack of detailed and comparative research about the attitudes toward men managers, studies regarding leader and authority are very informative to understand the seriousness of inequality. As it was mentioned before, to interpret the results in the most correct way, comparative data should be collected. Within the scope of attitudes toward managers, the effects of gender differences of employees and managers will be examined simultaneously in the present study. Possible inequalities between attitudes toward women and men managers can be explained with the help of Social Dominance Theory. Therefore, Social Dominance Theory will be explained in the next pages.

## **1.2. Social Dominance Theory**

When the interpersonal or intergroup relations are examined, it is possible to realize that inequality, prejudice and discrimination between people or between groups are the inevitable results of being social. Although the prosperity or development level of the society affects the magnitude of these, in all societies there are at least one dominant / advantaged and one subordinate / disadvantaged group. Sidanius and Pratto (1999) have explored how people maintain their relations while there was a group-based hierarchy in the society, and they developed Social Dominance Theory.

According to SDT, nearly all societies are established on group-based hierarchies; and according to this hierarchic system, while one group holds power and privileges, the other group is obliged to be in more oppressed place. SDT states that the privileged group's members generate prejudice and discrimination against the non-privileged group's members, because the members of privileged group want to prevent their sources via unequal society, whereas the members of non-privileged group want to prevent at least their position and order of the society (Sidanius & Pratto, 1999). SDT also explores people's negative tendencies toward equality and positive tendencies toward inequality and hierarchic structure.

If the hierarchic structure is explored, it seems that society is consisted of stratum that are shaped with age, gender, ethnicity, religion, and nation (Pratto & Stewart 2012). In this structure, some groups are accepted as dominant, and the rests are accepted as subordinate. Based on this, the members of dominant group have wealth, purchasing and political power, educational and occupational sources as positive social values, whereas the members of subordinate group have poverty, underemployment, stigmatization, and bad conditioned life as negative social values (Pratto, Sidanius, & Levin, 2006). According to SDT, the processes that generate prejudice and discrimination should be examined at multiple levels of analysis (Sidanius & Pratto, 1999). Since the hierarchic structure tries to examine nearly everything that can be related; such as cultural ideologies, policies, relations between the individuals and their in-group or out-group members, evolutionary psychology, and psychological tendencies of individuals, comprehending the inequality in detail is possible.

As a general result of this detailed multiple levels of analysis, Pratto and colleagues (2006) offer the trimorphic structure of group-based hierarchy. Accordingly, they state that society's group-based social hierarchy is based on three different systems: an age system in which older ones are more precious than younger ones, a gender system in which males have more power than females, and an arbitrary-set system in which groups are evaluated based on the arbitrary things, such as race, and ethnicity. SDT suggests that the subordinate groups in this trimorphic structure tend to support

and protect the system to prevent the conflicts between dominant and subordinate groups, instead of protesting their negative social value. This unusual result is actually related to the people's SDO levels. Accordingly, since SDO level is directly associated with perceiving equality, the individual's attitudes toward equality will change depending on the SDO level. In the lights of this information, SDO is defined as a general tendency to maintain inequality between the social groups, even if this means being subordinate in in-group and being discriminated (Sidanius, Levin, Federico, & Pratto, 2001). According to Zinn (1968), society tends to preserve the existing social order, because revolt has always damaged the society in human history, so people's tendencies to revolt are always lesser than forbearance. Indeed, it was found that people in low-status groups with high SDO scores internalized system-justifying behaviors and supported the high-status groups instead of revolting (Overbeck, Jost, Mosso, & Flizik, 2004).

In this kind of an association, SDO can be misunderstood, and accepted as a personality theory because of the assumptions of the term SDO. However, theorists argue against this idea. According to them, SDO is not a personality trait, it only serves the process of theorizing. Additionally, they claim that SDO is influenced by some factors, such as the role of group position, the vital importance of social environment, constant individual differences in personality, gender and socialization. It is not innate structure like real personality traits (Pratto et al., 2006). Even though SDO examines the individual differences at some levels of analysis, there are also other things that contribute to the theory, such as of groups or ideologies (Pratto et al., 2006). Therefore, it is possible to infer that SDO theorizes the intergroup relations through SDO to make use of empirical findings.

Starting from this point of view, it is possible to say that SDO levels of people can determine their attitudes toward inequality; and as a result of this, behavioral asymmetry can arise amongst people or groups (Pratto et al., 2006). At exactly this point, behavioral asymmetry's place is very important to understand hierarchic structure; because the sustainability of the structure is supported by behavioral asymmetry. As long as behavioral asymmetry exists, legitimizing myths will

continue to work and hierarchic structure will exist. At this point, as consequences of behavioral asymmetry, legitimizing myths should be explained. According to Pratto and colleagues (2006), there are two legitimizing myths; while the first one is hierarchy-enhancing legitimizing myths; such as beliefs, values, attitudes, stereotypes and cultural ideologies that justify the unfair distribution of power, privileges and status, the second one is hierarchy-attenuating legitimizing myths; such as beliefs, values, attitudes, stereotypes and cultural ideologies that increase the equality between social groups, contrary to the first one. While, racism, sexism, nationalism, ethnocentrism are accepted as hierarchy-enhancing legitimizing myths; feminism, socialism and humanist doctrines are accepted as hierarchy-attenuating legitimizing myths (Pratto et al., 2006).

It is argued that having tendencies to use or not to use hierarchy-enhancing legitimizing myths defines the individual's orientation to social dominance. To be more precise, while embracement of hierarchy-enhancing legitimizing myths means having high SDO, embracement of hierarchy-attenuating legitimizing myths means having low SDO (Pratto et al., 2006). In addition to this, when the scores of SDO Scale were examined for both women and men, it was seen that men got higher scores than women (Sidanius & Pratto, 1999). Maybe because of this reason, as an effect of being more social dominance oriented, men embrace hierarchy-enhancing legitimizing myths, more. Indeed, when social institutions and social roles were scrutinized in detail, it is possible to see that men are over-represented in hierarchy-enhancing roles and institutions (military, finance, law), whereas women are over-represented in hierarchy-attenuating roles and institutions (social works, education). According to experimental and correlational evidences; self-selection, corporational discrimination in recruitment, on-the-job socialization and intimidation via feedbacks can be important while canalizing the individuals to the roles (Pratto & Stewart, 2012).

Shortly, the same thing can be both cause and effect simultaneously. With respect to group-based hierarchies, men's and women's roles differentiate from each other; while men are overrepresented in roles and positions that enhance hierarchy, women

predominate in roles and positions that attenuate hierarchy (Pratto & Walker, 2004). Otherwise seems impossible because of the different SDO levels of the genders. Accordingly, it is possible to say that hierarchy-enhancing legitimizing myths pave the way for negative attitudes toward women managers.

While talking about legitimizing myths, as a most noteworthy hierarchy-enhancing legitimizing myth, sexism and its relation to attitudes toward managers should be explored. Thus, the need to explore the effects of SDO on attitudes toward managers can be understood better. Since the high SDO level is characterized with discriminative behaviors against subordinate groups (Sidanius & Pratto, 1999), and sexism is accepted as a version of discrimination against women (Glick & Fiske, 1996), two subjects should be approached together. As a subordinate group, women can be the target of discrimination via sexism, whereas men are elevated. At this point, before mentioning the association between sexism and SDO, sexism should be defined carefully. As it was told before, in literature, sexism is appeared in two forms, hostile and benevolent sexism (Glick & Fiske, 1996). Hostile sexism is related to having negative attitudes toward women. In comparison with the hostile sexism, benevolent sexism is known lesser. Although the prevalence of benevolent sexism is as high as hostile sexism, recognition level of the term is lower. Glick and Fiske (1996) define benevolent sexism as a set of attitudes toward women that consists both stereotypical and positive patterns. Based on the definition, it is possible to say that, it is hard for the perceiver to perceive the negative meaning of the positive tone of stereotypical attitude or behavior.

When the underlying predictors of hostile and benevolent sexism are analyzed, a few things can be counted, such as body size differences between men and women, or the differences of SDO levels between men and women, or the distributions of the divisions of labor between men and women (Glick & Fiske, 1996). The interrelated structure of SDO levels and sexism is very important to understand why the women's rate in managerial positions is quite lower than men's, because the latest study has showed that there is a significant relation between SDO and hostile sexism (Christopher & Mull, 2006). Hostile sexist individuals tend to reserve the jobs that

are at the top of hierarchy as a consequence of SDO. For instance, it was found that hostile sexism explains negative attitudes toward women in managerial positions more than benevolent sexism (Sakallı-Uğurlu & Beydoğan, 2002). Similarly, it was found that negative attitudes toward career women were explained by hostile sexism, but not benevolent sexism (Glick, Dibold, Bailey-Werner, & Zhu, 1997). Shortly, especially hostile sexism serves to the tendencies of enhancing the hierarchy. In other words, SDO claims that some people have tended to sustain the inequality between groups, and sexism is just a one way to serve its purpose.

By taking into consideration the association between SDO and sexism, and the scope of SDO, it is possible to suggest that SDO can explain the attitudes toward managers by comprehending sexism, too. Therefore, from now on, it is planned to present the previous studies that are directly interrelated with attitudes toward managers and SDO. Although it is possible to mention the presence of the limited numbers of studies that focus on the association between SDO and attitudes toward women managers, there is no empirical study that focuses on the association between SDO and attitudes toward men.

Although the literature is limited, some studies' findings can be used to get an idea about the association between attitudes toward managers and SDO. Simmons and his colleagues (2012) conducted a study with men students from United States and Kuwait. They have found that high levels of SDO is associated with negative attitudes toward women managers. Further, perceived power distance moderates the relation between SDO and attitudes toward women managers (Simmons et al., 2012). Heaven (1999) also found that SDO is the strongest predictor of negative attitudes toward women rights amongst men, whereas political group identities are found as the strongest predictor amongst women. Similarly, some other studies (e.g., Bates & Heaven, 2001; Lippa & Arad, 1999) have shown that SDO is associated with negative attitudes toward women and attitudes toward women rights. These studies are very informative about the attitudes toward women managers, just like the studies focus on work life (e.g., Christopher & Wojda, 2008; Poch & Roberts, 2003). In a study that explores the effects of SDO and masculinity on male's perceptions, female

manager is presented as a dominant figure or as a submissive figure. According to the results, male participants with high SDO evaluate dominant female managers as less effective and less likeable than submissive female managers (Poch & Robert, 2003). It is very reasonable, because dominant female manager is much more dangerous for group-based social hierarchy than submissive female manager. Similarly, Christopher and Wojda (2008) examine the association between SDO, right-wing authoritarianism and sexism against women in the workforce, and present that employment skepticism is a result of hostile sexism which is predicted by SDO.

Since SDT is fed from multiple sources, such as individual differences, social environment, and gender, it will be reasonable to explore the effects of it on attitudes toward managers. Based on the previous studies, SDO is highly relevant to attitudes toward women, attitudes toward women's rights (e.g., Heaven, 1999; Lippa & Arad, 1999), and attitudes toward women managers (e.g., Simmons et al., 2012). Therefore, it is possible to argue that not only attitudes toward women managers but also attitudes toward men managers can be relevant to SDO. In the scope of this present study, it is planned to focus on the gender system which is a piece of trimorphic structure of SDT and indicates that men desire to hold power in their hands more than women (Pratto et al., 2006). By using this assumption of SDT, and examining the employees' levels of SDO, it can be seen whether SDO is determinative for attitudes toward managers. Also, with this study, it will be possible to compare the attitudes toward women managers and men managers in the same study and understand how gender of employees, gender of managers and SDO influence attitudes toward managers.

### **1.3. The Purpose and the Hypotheses of the Present Study**

As it was told before, the present study aims to examine whether there is an effect of SDO level, gender differences of employees and managers on attitudes toward managers. In addition to this aim, it is planned to prime approximately half of the employees' SDO levels with gender salient scales. Thus, it is aimed to find whether priming SDO exert any effects on the relationship among independent and dependent variables. To sum up, the research design will be a 2 (women employees vs. men

employees) X 2 (women managers vs. men managers) X 2 (SDO high vs. SDO low) X 2 (priming vs. no priming). Additionally, the effects of some demographic variables such as work life experiences and sector on the attitudes toward managers are examined in the scope of the thesis.

As mentioned before, with the present study the effect of SDO level on attitudes toward managers will be explored in Turkey for the first time. Since researchers from both Turkey and the world have not put emphasis on the effect of SDO level on attitudes toward managers entirely, the findings can be informative. Also, as presented before, the distribution rates of the attitude studies for women and men managers are very different. Although the literature about attitudes toward women managers is rich enough, researchers have not focused on attitudes toward men managers. Further, in previous studies, the generalizable results are very limited, since many of them were conducted with students (Beutell, 1984; Sakallı-Uğurlu & Beydoğan, 2002; Simmons et al., 2012). Even though there are some studies that were conducted with employees in Turkey, it is possible to say that these studies were kept very restricted to specific jobs, such as business (Aycan, 2004), education (Akkaş, 2001; Çelikten, 2005), banking (Güney, Gohar, Kılıç Akıncı, & Akıncı, 2006; Kabasakal, Boyacıgiller, & Erden, 1994), sports organizations (Koca, Arslan, & Aşçı, 2011). With the present study, the attitudes of employees from public and private sectors and many different kinds of job holders can be examined within the scope of attitude research. Additionally, in this study, the importance of work life experiences can be explored, because the results are based on real life experiences, not on assumptions. Finally, distinctly from all other relevant studies, a priming method was used to get the participants' gender salient SDO levels in the present study. The method that was implemented only by Huang and Liu (2005) offers that gender-salient SDO can be reached with a special kind of priming. Since society's group-based hierarchy is based on trimorphic structure, gender-salient SDO should be separated from others to get clear results. Therefore, the method that Huang and Liu used (2005) can work.

In short, the present study aims to answer the following research questions;

Research Question 1: Is there any difference between the employees who take priming and having high levels of SDO and who do not take priming and having low levels of SDO in the scope of their attitudes toward managers?

Hypothesis 1: Men employees who do not take priming and low in SDO have significantly more positive attitudes toward women managers than women employees who take priming and high in SDO.

Hypothesis 2: Women employees who do not take priming and low in SDO have significantly more positive attitudes toward women managers than men employees who take priming and high in SDO.

Hypothesis 3: Men employees who take priming and high in SDO have significantly more positive attitudes toward men managers than women employees who do not take priming and low in SDO.

Research Question 2: Is there any difference between the employees having high SDO and low SDO, in terms of their attitudes toward managers?

In the literature, as a consequence of SDO's function, the higher SDO people have the more positive attitudes toward inequalities. Since the men are accepted as more superior and dominant than women (Pratto et al., 2006), it is expected that SDO can affect the attitudes toward women and men managers differently and so the fourth and fifth hypotheses are following.

Hypothesis 4: Employees who have high levels of SDO show significantly more negative attitudes toward women managers than employees who have low levels of SDO.

Hypothesis 5: Employees who have high levels of SDO show significantly more positive attitudes toward men managers than women managers.

Research Question 3: Are the effects of general SDO and gender-based SDO on attitudes toward women and men managers same?

As it was mentioned before, manipulating SDO of participants is very unusual method in literature, but the results of the only study that used this method (Huang & Liu, 2005) shows that gender-based SDO can be reached by using situational priming method. Therefore, in this study, while gender-based SDO is represented with “priming condition”, general SDO is represented with “no priming” condition. Thus, the pure effect of gender-based SDO of employees on attitudes toward managers can be seen.

Hypothesis 6: Employees who take priming and having high levels of SDO show significantly more negative attitudes toward women managers than employees who do not take priming and having high levels of SDO.

Hypothesis 7: Employees who take priming and having high levels of SDO show significantly more positive attitudes toward men managers than women managers.

Research Question 4: Are the attitudes of men and women employees different from each other for women and men managers, and are the attitudes toward women and men managers different from each other for women and for men employees?

In the lights of the previous studies (Aycaan et al., 2011; Koca et al., 2011; Liu et al., 2001; Sakallı-Uğurlu & Beydoğan, 2002; Terborg et al., 1977), it is possible to expect that attitudes toward a manager can change depending on the gender of evaluators. Therefore, with the first part of the research question, gender of employee based comparison can give the possible difference between women and men employees.

Additionally, according to the previous studies that lean on public pool, leadership, authority (e.g., Carpenter, 2001; Gallup, 2013; Rudman & Klianski, 2000; Uğurlu & Hovardaoğlu, 2011), it is possible to expect that attitudes of an employee can change depending on the gender of managers. Therefore, with the second part of the research question, gender of manager based comparison can give the possible difference between women and men managers.

Hypothesis 8: Both attitudes toward women and men managers are significantly different for women and men employees.

Hypothesis 8a: Attitudes of women employees toward women managers are more positive than attitudes of men employees toward women managers.

Hypothesis 8b: Attitudes of men employees toward men managers are more positive than attitudes of women employees toward men managers.

Hypothesis 8c: Attitudes toward women managers are more positive than attitudes toward men managers for women employees.

Hypothesis 8d: Attitudes toward men managers are more positive than attitudes toward women managers for men employees.

## CHAPTER 2

### METHOD

#### 2.1. Participants

People having at least six-month work life experience and currently are working participated to the study. They were called to the study mainly via Facebook, LinkedIn, Ekşi Sözlük Duyuru. At the end of the data collection process, it was seen that 885 surveys were started, but only 417 of them could be examined in the study because of removing the missing values. Therefore, in the results chapter of the present study, data of 417 employees (231 women and 186 men) are presented. Accordingly, general age mean is 28.73 (SD = 6.33); while the women employees' age mean is 28.45 (SD = 6.33) and the men employees' age mean is 29.09 (SD = 6.34). When their sectors that they work were examined, it was found that 34.3 % of the employees are working in public sector, and 65.2 % of the employees are working in private sector. While 37.4 % of the employees declared that they had experienced with either women or men managers, 62.6 % of the employees declared that they had experienced with both women and men managers. Additional demographic details about the employees were given in Table 2.1.

**Table 2.1** Demographic Details of the Sample

Demographic Variable	Mean / Frequencies	Percentages
<b>Gender</b>		
Men	186	44.6
Women	231	55.4
<b>Education</b>		
Elementary	1	0.2
High School	22	5.3
Undergraduate	210	50.4
Postgraduate Student	94	22.5
Postgraduate	90	21.6
<b>Socioeconomic Status (SES)</b>		
Low	4	1.0
Lower-middle	30	7.2
Middle	215	51.6
Upper-middle	152	36.5
Upper	16	3.8
<b>Accommodation Unit</b>		
Village	6	1.4
Town	8	1.9
District	44	10.6
City	80	19.2
Metropolis	279	66.9
<b>Sector</b>		
Public	143	34.3
Private	272	65.2

## **2.2. Measures**

Within the scope of this study, two scales (Attitudes toward Women/Men Managers Scale (Aycaan et al., 2011) and Social Dominance Orientation Scale (Pratto & Sidanius, 1999)), a demographic information form, and priming measures (Ambivalent Sexism Inventory (Glick & Fiske, 1996) and Ambivalence Toward Men Inventory (Glick & Fiske, 1999)) were given to the participants. The scales and their purposes in the present study are listed below.

### **2.2.1. Attitudes toward Women/Men Managers Scale**

Attitudes toward Women/Men Managers Scale aims to measure attitudes of people toward women and men managers. It was developed by Aycaan and her colleagues (2011). Although the original scale was developed for measuring the attitudes toward women managers, in this study the general instruction was changed for learning the attitudes toward men managers, too. The scale comprises 27 items that the participants were asked to express whether they agreed or disagreed with each item on a seven-point Likert Scale from 1 (Strongly Disagree) to 7 (Strongly Disagree). Example items from this scale are “In general, women/men managers anticipate employees’ problems and provide support.” or “In general women/men managers have trouble overcoming challenges.” (see Appendix D and Appendix E).

14 items of the scale were reverse coded and the higher scores indicate positive attitudes toward women/men managers. According to the reliability and validity tests, Cronbach’s alpha was found .91 in its first test with one sample, and in its second test with another sample, it was found .90. Also, the scale has three factors which are “task role behaviors” (TRB), “relational role behaviors” (RRB), and “work ethic” (WE). The first factor includes 14, the second factor includes 9, and the last factor includes 4 items. In this study, to detect the structural validity, factor analysis and varimax vertical rotation of three factors solution were implemented. According to the factor analysis; it was decided to drop out three items from the scale, since they did not load on any factor specifically. In the next step, it was found that 12 items of the scale have loaded on the first factor which is task role behaviors

(Cronbach's alpha = .89), 9 items have loaded the second factor which is relational role behaviors (Cronbach's alpha = .91), and 3 items have loaded the third factors which is work ethic (Cronbach's alpha = .71). While task role behaviors explains 22.60% of the total variance (eigenvalues = 6.63), relational role behaviors explains 22.44% (eigenvalues = 4.87) and work ethic explains 9.28% (eigenvalues = 1.54). According to the results of the factor analysis, three factors explain 54.32% of the total variance (Cronbach's alpha = .88) after the varimax rotation. When the corrected item-total correlation analysis was performed for each of the three factors, it was found that the range of correlation was between .49 and .66 for task role behaviors, between .40 and .78 for relational role behaviors, and between .47 and .62 for work ethic.

In the scope of this study; the associations amongst variables and subscales were examined, but while testing the hypotheses, total scores of whole scale were used.

**Table 2.2** Factor Analysis of Attitudes toward Women/Men Managers Scale

Items	<u>Factor Loading</u>		
	Task Role Behaviors	Relational Role Behaviors	Work Ethic
15	.73		
8	.72		
20	.71		
16	.70		
7	.70		
13	.69		
21	.68		
17	.65		
9	.63		
6	.61		
12	.59		
10	.57		
23		.83	
18		.80	
27		.79	
22		.78	
14		.76	
19		.73	
26		.72	
1		.67	
25		.53	
2			.74
3			.69
5			.69
Eigenvalues	6.63	4.87	1.54
Explained Variance	22.6 %	22.44%	9.28%
Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	.89	.91	.71

### 2.2.2. Social Dominance Orientation Scale

Social Dominance Orientation Scale aims to measure the people's level of tendency to support inequality. It was revised many times, but the mostly preferred one is SDO Scale and it was developed by Sidanius and Pratto (1999). The scale comprises 16 items in which 8 of them are reverse coded, and was adapted to Turkish firstly by Karaçanta (2002) and secondly by Akbaş (2010, unpublished master thesis). In the scope of present study, Akbaş's adaptation was used. Sample items from this scale are "It would be good if groups could be equal." or "Inferior groups should stay in their place." (see Appendix C).

It was designed as a seven-point Likert Scale from 1 (Strongly Disagree / Disapprove) to 7 (Strongly Agree / Approve). Accordingly, higher scores indicate higher SDO and higher tendency to support inequality. According to the reliability and validity tests of Akbaş's adaptation, Opposition to Equality Subscale's (OE) Cronbach's alpha was .91, and Group-Based Dominance Subscale's (GD) Cronbach's alpha was .81. For the entire scale, it was .92. The present study demonstrated two factor solutions after the varimax vertical rotation, as same as Akbaş's study (2010). According to the results of the factor analysis, 8 items loaded on the first factor which is opposition to equality (Cronbach's alpha = .94), and the rest of 16 items loaded on the second factor which is group-based dominance (Cronbach's alpha = .87). While opposition to equality factor explained 35.36 % of the total variance (eigenvalues = 7.26), group-based dominance factor explained 26.65 % (eigenvalues = 2.66) after the varimax rotation. As a general result, it is possible to say that two factors explained 62.01 % of the total variance (Cronbach's alpha = .91). According to the corrected item-total correlation analysis, the range of correlation for opposition to equality was between .69 and .86, and for group-based dominance is between .56 and .71.

In the scope of this study; the associations amongst variables and subscales were examined, but while testing the hypotheses, total scores of whole scale were used.

**Table 2.3** Factor Analysis of SDO Scale

Items	Factor Loading	
	Opposition to Equality	Group-Based Dominance
13	.88	
12	.87	
10	.84	
11	.81	
9	.81	
14	.80	
15	.76	
16	.75	
7		.74
8		.74
6		.73
4		.71
5		.70
2		.70
1		.66
3		.66
Eigenvalues	7.26	2.66
Explained Variance	35.36 %	26.65%
Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	.94	.87

### **2.2.3. Demographic Information Form**

Questions about the participants' gender, age, education level, the accommodation unit they have lived most of the time, socioeconomic status in comparison with the environment, sector they worked, the gender of the last manager that they worked under, and the period of time they worked with their managers were asked to the participants. Multiple choices and open-ended questions were used in this part of the questionnaire (see Appendix B).

### **2.2.4. Priming Measures**

To prime SDO in the scope of gender-based hierarchy, some of the participants took The Ambivalent Sexism Inventory and Ambivalence toward Men Inventory as priming measures. These scales were taken by the participants just for priming procedure, and scores were not analyzed or used in hypotheses.

#### **2.2.4.1. The Ambivalent Sexism Inventory**

In the present study, this scale was used for manipulating the gender-based SDO levels of the employees. The aim of using this measure is to create gender-salient condition for approximately half of the participants.

The Ambivalent Sexism Inventory was developed by Glick and Fiske (1996). It consists of 22 items and two subscales to assess the level of sexism that people have. Participants were asked to express whether they agreed or disagreed with each item on a six-point Likert Scale. The higher scores participant gets, the higher level of sexism he or she has. The original scale was adapted to Turkish by Sakallı-Uğurlu (2002).

#### **2.2.4.2. Ambivalence Toward Men Inventory**

Just like The Ambivalent Sexism Inventory, in the present study, this scale was used for manipulating the gender-based SDO levels of the employees. The aim of using this measure is to create gender-salient condition for approximately half of the participants.

Ambivalence Toward Men Inventory was developed by Glick and Fiske (1999). It consists of 20 items and two subfactors to assess the hostility and benevolence toward men. The participants were asked to express whether they agreed or disagreed with each item on a six-point Likert Scale. The higher scores indicate the huge hostility and benevolence toward men. The original scale was adapted to Turkish by Sakallı-Uğurlu (2008).

### **2.3. Procedure**

Before beginning to collect data, an approval for the present study was obtained from Middle East Technical University Human Subjects Ethics Committee (HSEC). After obtaining the approval, an online survey was prepared via Qualtrics Survey Software. With the link that the software created, participants were invited to the study through Facebook, LinkedIn, Ekşi Sözlük Duyuru, and some personal connections. In calling for participation phase, expectation of six-month work life experiences was indicated.

In the first page of the study, the informed consent was presented to the participants and through it, their permissions were obtained. Firstly, participants filled demographic information form. Next, approximately the first 100 men and 100 women participants took both ASI and AMI as priming measures and after that they answered SDO Scale, while the second 100 men and 100 women started to answer SDO Scale without taking priming measures. After that, randomly assigned women and men participants took either Attitudes toward Women Managers Scale or Attitudes toward Men Managers Scale. Thus, all participants ended the survey.

After the participation to the study, the debriefing form was presented to the participants, and through it, study and the process were explained in detail and the participants were thanked for their participation. The whole survey for the participants that took priming measures was approximately 15 minutes, and for the participants that did not take priming measures was approximately 10 minutes.

## CHAPTER 3

### RESULTS

Prior to the data analysis, the major variables were examined through some SPSS functions to control whether the data entry is accurate, to detect missing values and outliers and to test the assumptions of the multivariate analysis. After the data collection period, it was seen that 885 surveys were started. To see the amount and distribution of missing values, all data were examined. Cases with missing values on SDO Scale and ATW/MoM Scales higher than 50 % were removed. Therefore, 417 of 885 data were examined in the present study. The remaining missing values in data set were replaced by the mean values of the distribution.

In the forthcoming part; first, inter-correlation among the variables are examined and next, research questions and hypotheses are explored.

#### **3.1. Inter-Correlations among the Variables**

To explore the associations between the demographic variables and study variables, Pearson bivariate correlation analyses were conducted. According to the results, gender of employee is negatively correlated with education level ( $r = -.14, p < .01$ ) and duration of experience with women managers ( $r = -.10, p < .05$ ). Except for these, gender of employee is also positively correlated with sector ( $r = .11, p < .05$ ), duration of experience with men managers ( $r = .15, p < .05$ ), and SDO ( $r = .20, p < .01$ ) as expected. In accordance with the literature, SES is positively correlated with education level ( $r = .23, p < .01$ ), accommodation unit ( $r = .18, p < .01$ ), and SDO ( $r = .12, p < .05$ ).

In addition to the correlation results regarding demographic variables, there are some affirmative correlation results to the literature. Accordingly, taking priming is negatively correlated with ATM ( $r = .10, p < .05$ ), and ATM is negatively correlated with SDO ( $r = -.12, p < .05$ ).

**Table 3.1** Inter-Correlations among Demographic Variables and Study Variables (*N* = 417)

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. GoE	-	-	-												
2. GoM	-	-	.01	-											
3. Education	-	-	-.14**	.13**	-										
4. Accommodation Unit	-	-	.07	.02	.06	-									
5. SES	-	-	-.05	-.04	.23**	.18**	-								
6. Sector	-	-	.11*	.04	-.25**	.13**	.05	-							
7. Gender of the Last Manager	-	-	.11*	-.04	-.08	-.02	-.06	.02	-						
8. Working with Managers from both Gender	-	-	-.09	.00	-.04	-.04	-.02	.02	-.26**	-					
9. Duration of Experience with Women Managers	17.15	32.10	-.10*	-.03	.06	.06	.11*	-.09	-.36**	.28**	-				
10. Duration of Experience with Men Managers	46.40	56.06	.15*	-.02	-.03	.05	.14**	-.03	.16**	.01	.12*	-			
11. Priming	-	-	.00	.04	-.03	.06	-.01	.02	.08	-.02	-.02	.04	-		
12. ATM	4.38	.81	-.09	-.00	.04	.01	-.02	-.02	-.04	.07	.01	-.02	-.10*	-	
13. SDO	2.77	1.17	.20**	-.05	-.02	-.04	.12*	.05	-.02	-.02	.05	.01	.09	-.12*	-

*Note.* GoE = Gender of Employee (0 = Woman, 1 = Man); GoM = Gender of Manager (0 = Woman, 1 = Man); Education (1 = Elementary, 2 = High School, 3 = Undergraduate, 4 = Postgraduate Student, 5 = Postgraduate); Accommodation Unit (1 = Village, 2 = Town, 3 = District, 4 = City, 5 = Metropolis); SES = Socioeconomic Status (1 = Low, 2 = Lower-middle, 3 = Middle, 4 = Upper-middle, 5 = Upper); Sector (1 = Public, 2 = Private); Gender of the Last Manager (0 = Woman, 1 = Man); Working with Managers from both Gender (0 = No, 1 = Yes); Priming (0 = No, 1 = Yes); ATM = Attitudes toward Managers; SDO = Social Dominance Orientation.

\* =  $p < .05$ , \*\* =  $p < .01$ .

### **3.2. Analyses Regarding Research Questions and Hypotheses**

Based on the research questions and the hypotheses, four – way ANOVA was conducted to examine the effects of the study variables on attitudes toward managers. According to this, the research design is a 2 (women employees vs. men employees) X 2 (women managers vs. men managers) X 2 (SDO low vs. SDO high) X 2 (no priming vs. priming).

In accordance with the analysis of variance results, detailed analyses regarding research questions and hypotheses will be approached in the forthcoming parts one by one.



**Table 3.2** Analysis of Variance Results for the Main and Interaction Effects of the Study Variables

Variables	df	MS	F	$\eta^2$
Gender of Employee (GoE)	1	.49	.83	.00
Gender of Manager (GoM)	1	.01	.02	.00
Priming	1	1.51	2.53	.01
SDO Level	1	1.59	2.66	.01
GoE * GoM	1	5.64	9.45**	.02
GoE * Priming	1	2.44	4.04*	.01
GoE * SDO Level	1	.50	.83	.00
GoM * Priming	1	2.87	4.81*	.01
GoM * SDO Level	1	4.71	7.89**	.02
Priming * SDO Level	1	.10	.17	.00
GoE * GoM * Priming	1	.69	1.15	.00
GoE * GoM * SDO Level	1	.66	1.10	.00
GoE * Priming * SDO Level	1	.91	1.52	.00
GoM * Priming * SDO Level	1	1.75	2.93	.01
GoE * GoM * Priming * SDO Level	1	.50	.83	.00
Error	401	.60		
Total	417			

Note. GoE = Gender of Employee (0 = Woman, 1 = Man); GoM = Gender of Manager (0 = Woman, 1 = Man);

Priming (0 = No, 1 = Yes); SDO Level = Social Dominance Orientation Level (0 = Low, 1 = High).

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

**3.2.1. Testing Hypothesis 1: *Men employees who do not take priming and low in SDO have significantly more positive attitudes toward women managers than women employees who take priming and high in SDO.***

Based on the first hypothesis, there is a significant difference between the attitudes of men employees who do not take priming and low in SDO and women employees who take priming and high in SDO in the scope of their attitudes toward women managers. Although the four-way interaction of priming, gender of manager, gender of employee and SDO level was found insignificant, pairwise comparisons using a Bonferroni adjustment were done and estimated marginal means were used to test the hypothesis. Depending on the results of pairwise comparisons, there is not any significant difference amongst the hypothesis variables. Therefore, “Hypothesis 1” was rejected.

**3.2.2. Testing Hypothesis 2: *Women employees who do not take priming and low in SDO have significantly more positive attitudes toward women managers than men employees who take priming and high in SDO.***

Depending upon the second hypothesis, attitudes toward women managers are different for women employees who do not take priming and low in SDO and men employees who take priming and high in SDO. Although the four-way interaction of priming, gender of manager, gender of employee and SDO level was found insignificant, pairwise comparisons using a Bonferroni adjustment were done and estimated marginal means were used to test the hypothesis. According to the results of pairwise comparisons, women employees who do not take priming and low in SDO have significantly more favourable attitudes toward women managers ( $M = 4.77$ ,  $SD = .88$ ) than men employees who take priming and high in SDO ( $M = 3.98$ ,  $SD = .69$ ,  $p < .01$ ). To sum up, “Hypothesis 2” was supported (see Table 3.3).

**3.2.3. Testing Hypothesis 3: Men employees who take priming and high in SDO have significantly more positive attitudes toward men managers than women employees who do not take priming and low in SDO.**

Based on the third hypothesis, there is a significant difference between the attitudes of men employees who take priming and high in SDO and women employees who do not take priming and low in SDO in the scope of their attitudes toward men managers. Although the four-way interaction of priming, gender of manager, gender of employee and SDO level was found insignificant, pairwise comparisons using a Bonferroni adjustment were done and estimated marginal means were used to test the hypothesis. Depending on the results of pairwise comparisons, there is not any significant difference amongst the hypothesis variables. Therefore, ‘‘Hypothesis 3’’ was rejected.

**Table 3.3 Results of Interaction between Priming, SDO Level, Gender of Employee, and Gender of Manager**

			Women Managers			Men Managers			
			<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	
No Priming	SDO Low	Women Employees	4.77	.88	40	4.35	.63	30	
		Men Employees	4.54	.85	13	4.46	.62	26	
	SDO High	Women Employees	4.85	1.0	28	4.29	.68	19	
		Men Employees	3.96	.65	31	4.37	.65	24	
	Priming	SDO Low	Women Employees	4.50	.89	29	4.18	.83	36
			Men Employees	4.41	.72	15	4.39	.42	20
SDO High		Women Employees	4.03	.95	22	4.40	.85	27	
		Men Employees	3.98	.69	35	4.69	.73	22	

**3.2.4. Testing Hypothesis 4: *Employees who have high levels of SDO show significantly more negative attitudes toward women managers than employees who have low levels of SDO.***

Based on the fourth hypothesis, there is a significant difference between the attitudes of employees who have high levels of SDO and low levels of SDO. To test the first hypothesis, pairwise comparisons using a Bonferroni adjustment were done and estimated marginal means were used. Depending on the results of pairwise comparisons using a Bonferroni adjustment, employees who have high levels of SDO show significantly more negative attitudes toward women managers ( $M = 4.19$ ,  $SD = .89$ ) than employees who have low levels of SDO ( $M = 4.60$ ,  $SD = .86$ ,  $p < .01$ ). Therefore, ‘‘Hypothesis 4’’ was supported (see Table 3.4).

**3.2.5. Testing Hypothesis 5: *Employees who have high levels of SDO show significantly more positive attitudes toward men managers than women managers.***

Depending on the fifth hypothesis, it is expected that there is a significant difference between the attitudes toward women and men managers of employees who have high levels of SDO. Based on the results of pairwise comparisons using a Bonferroni adjustment, employees who are high in SDO show more favourable attitudes toward men managers ( $M = 4.44$ ,  $SD = .74$ ) than women managers ( $M = 4.19$ ,  $SD = .89$ ,  $p < .05$ ). Accordingly, ‘‘Hypothesis 5’’ was supported (see Table 3.4).

**Table 3.4** Results of Interaction between SDO Level and Gender of Manager

	Women Managers			Men Managers		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
SDO Low	4.60	.86	97	4.33	.67	112
SDO High	4.19	.89	116	4.44	.74	92

**3.2.6. Testing Hypothesis 6: *Employees who take priming and having high levels of SDO show significantly more negative attitudes toward women managers than employees who do not take priming and having high levels of SDO.***

Based on the sixth hypothesis, there is a significant difference between the attitudes of employees who take priming and having high levels of SDO and who do not take priming and having low levels of SDO. Although the three-way interaction of priming, gender of manager and SDO level was found insignificant, pairwise comparisons using a Bonferroni adjustment were done and estimated marginal means were used to test the hypothesis. Depending on the results of pairwise comparisons, employees who take priming and having high levels of SDO show significantly more negative attitudes toward women managers ( $M = 4.00$ ,  $SD = .79$ ) than employees who do not take priming and have low levels of SDO ( $M = 4.38$ ,  $SD = .94$ ,  $p < .01$ ). Therefore, “Hypothesis 6” was supported.

**3.2.7. Testing Hypothesis 7: *Employees who take priming and having high levels of SDO show significantly more positive attitudes toward men managers than women managers.***

Depending on the seventh hypothesis, it is expected that there is a significant difference between the attitudes toward women and men managers of employees who having high SDO and take priming. Although the three-way interaction of priming, gender of manager and SDO level was found insignificant, pairwise comparisons using a Bonferroni adjustment were done and estimated marginal means were used to test the hypothesis. Based on the results of pairwise comparisons, employees who take priming and having high levels of SDO show significantly more positive attitudes toward men managers ( $M = 4.53$ ,  $SD = .80$ ) than women managers ( $M = 4.00$ ,  $SD = .79$ ,  $p < .01$ ). To sum up, “Hypothesis 7” was supported (see Table 3.5).

**3.2.8. Testing Hypothesis 8: *Both attitudes toward women and men managers are significantly different for women and men employees.***

Based on the eighth hypothesis, attitudes toward women and men managers and attitudes of women and men employees can change depending on the gender of employee and gender of manager. Depending on the results of ANOVA regarding eighth hypothesis, there is a significant two-way interaction between gender of manager and gender of employee ( $F(1, 401) = 9.45, \eta^2 = .02, p < .01$ ). In brief, “Hypothesis 8” was supported (see Table 3.5).

**Table 3.5** *Results of Interaction between Priming, SDO Level and Gender of Manager*

		Women Managers			Men Managers		
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
SDO Low	No Priming	4.71	.87	53	4.40	.62	56
	Priming	4.47	.83	44	4.25	.71	56
SDO High	No Priming	4.38	.94	59	4.33	.66	43
	Priming	4.00	.79	57	4.53	.80	49

**3.2.8.1. Testing Sub-Hypotheses:**

**Hypothesis 8a:** *Attitudes of women employees toward women managers are more positive than attitudes of men employees toward women managers.*

**Hypothesis 8b:** *Attitudes of men employees toward men managers are more positive than attitudes of women employees toward men managers.*

**Hypothesis 8c:** *Attitudes toward women managers are more positive than attitudes toward men managers for women employees.*

***Hypothesis 8d: Attitudes toward men managers are more positive than attitudes toward women managers for men employees.***

To test the sub-hypotheses and understand the nature of this interaction, pairwise comparisons using a Bonferroni adjustment were done and estimated marginal means were used. According to the results of comparisons, attitudes of women employees toward women managers ( $M = 4.59, SD = .96$ ) are significantly more positive than attitudes of men employees toward women managers ( $M = 4.12, SD = .73, p < .01$ ). However, attitudes of men and women employees toward men managers are not significantly different from each others. To sum up, while “Hypothesis 8a” was supported, “Hypothesis 8b” was rejected.

According to the results of same pairwise comparisons, attitudes toward women managers are more positive ( $M = 4.59, SD = .96$ ) than attitudes toward men managers for women employees ( $M = 4.30, SD = .76, p < .01$ ), and attitudes toward men managers are more positive ( $M = 4.48, SD = .62$ ) than attitudes toward women managers for men employees ( $M = 4.12, SD = .73, p < .01$ ) also. Therefore, it is possible to say that both “Hypothesis 8c” and “Hypothesis 8d” were supported (see Table 3.6).

***Table 3.6 Results of Interaction between Gender of Employee and Gender of Manager***

	Women Managers			Men Managers		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
Women Employees	4.59	.96	119	4.31	.76	112
Men Employees	4.12	.73	94	4.48	.62	92

## CHAPTER 4

### DISCUSSION

In the discussion chapter, core findings of the present study were discussed in the scope of the hypotheses. Generally, the aim of the present study was exploring the effects of the gender of employees and managers, social dominance orientation, and gender-based social dominance orientation that is awoken by priming on attitudes toward managers. Additionally, some demographic variables, such as duration of experience with women / men managers, working with managers from both genders, SES, accommodation unit mostly lived were studied.

From this point forth, the results will be discussed. Then, contributions and limitations of the present study will be given.

#### **4.1. Evaluations of the Findings of the Present Study**

##### **4.1.1. The Effect of SDO Level, Priming, Gender of Manager and Gender of Employee on Attitudes toward Managers**

Based on the first three hypotheses, it was expected that there is an interaction between SDO level, priming, gender of manager and gender of employee. Accordingly, some differences between attitudes toward managers were expected amongst the groups. However, according to the results of ANOVA, the four-way interaction was insignificant. Despite the insignificant interaction, pairwise comparisons using Bonferroni adjustment were done to test the hypotheses.

Accordingly, it seems that women employees who do not take priming and low in SDO have significantly more positive attitudes toward women managers than men employees who take priming and high in SDO. Because of two reasons, this makes sense. As it is known, literature asserts that women employees have more positive attitudes toward women managers than men employees (e.g., Sakallı-Uğurlu & Beydoğan, 2002), and also SDO level was found in a relation to negative attitudes

toward women managers (Simmons et al., 2012). With this study, literature was supported, and also improved by adding a new variable, gender-based SDO.

Although the same interaction effect was expected in another hypotheses, there were no difference between the attitudes toward women managers of men employees who do not take priming and low in SDO and women employees who take priming and high in SDO, or no difference between the attitudes toward men managers of men employees who take priming and high in SDO and women employees who do not take priming and low in SDO. The first rejection might be explained with the gender of employee variable's effect size. If the gender of employee is more important to define the attitudes toward managers, the effect of gender-based SDO on attitudes will decrease. As it is known, women have more favourable attitudes toward women managers than men (e.g., Aycan et al., 2011; Koca et al., 2011). However, in the present study the effect of gender-based SDO might decrease the attitudes of women employees toward women managers, and as a result of this, the difference between attitudes of women and men employees toward women managers cannot be found. Unfortunately, since this association was not studied before, only making speculation based on the results can be possible. In another rejected hypothesis, attitudes toward men managers were explored. When the possible reasons for rejection are considered, this time gender of manager variable comes to the forefront. As it is seen, attitudes toward men managers do not differ for different kinds of groups. This can be explained with the nature of attitudes toward men, maybe. In especially Turkish population, attitudes toward men support negative attitudes and sexism toward women (Sakallı-Uğurlu, 2008). Since men managers are not the target group of negative attitudes or behaviors as much as women managers, the attitudes toward them might not be affected from gender-based SDO, or gender of employee.

As a result of these findings, it seems it is possible to say that gender of manager and gender of employee is much more descriptive than gender-based SDO for attitudes toward managers. The main function of gender-based SDO seems like sharpening the attitude differences. If there is no difference at all, the effect of gender-based SDO can be depressed by the effect of gender of manager or gender of employee. Since

SDO level is not an innate structure in contrast to gender, the effect of it can be smaller than the effect of gender. To sum up, this situation can be associated with nature – nurture comparison.

#### **4.1.2. The Effect of SDO Level and Gender of Manager on Attitudes toward Managers**

Based on the hypotheses, it was expected that SDO level of employees and gender of manager have an influence on their attitudes toward managers. In general, SDO and gender of manager was found in a relation with attitudes toward managers. When this relation was explored, it seems that employees who have high levels of SDO show significantly more negative attitudes toward women managers than employees who have low levels of SDO. Besides, results demonstrated that employees who have high levels of SDO show significantly more positive attitudes toward men managers than women managers.

When the literature was reviewed, it was seen that the association between SDO level and attitudes toward managers was studied only once (Simmons et al., 2012). Consistent with the present study, high levels of SDO was negatively correlated with positive attitudes toward women managers (Simmons et al., 2012). Results are sensible for the reasons following. First of all, social dominance oriented people tend to discriminate between dominant and subordinate groups. It has been already written on the literature that, women are accepted as subordinate, on the contrary men (Sidanius & Pratto, 1999). Within the scope of this study, groups can be defined as women and men managers. According to Social Dominance Theory, people high in SDO evaluate men more superior and more suitable for being manager and having resources. In this case, while men managers have the resources as dominants, subordinates content themselves with what they have. Taking into account all of these, it is expected that social dominance oriented people do not want women to be managers, since this means giving the resources to the subordinates.

At this point, a detail should be mentioned. Although the literature demonstrates that men are more social dominance oriented, inequality is supported not only by men,

but also by women. This can be explained by the desire to keep the balance in the society. As it was mentioned before, low-status groups having high SDO tend to preserve the existing social order instead of revolting (Zinn, 1968). Therefore, they internalize the system-justifying behaviors and support high-status groups (Overbeck et al., 2004). This detail also explains why women employees high in SDO and taking priming have more negative attitudes toward women managers than women employees low in SDO and taking priming.

Another thing regarding the effect of SDO is its living and changing structure. Since SDO is not a personality trait, its degree of effect on attitudes toward managers can change society by society, time by time. If the inequality between groups is supported by the language through hierarchy-enhancing myths, the effect of SDO will be more crucial in time. According to Simmons and colleagues (2012), perceived power distance moderates the relation between SDO and attitudes toward women managers. In other words, SDO can gain or lose power depending on the dominant trend in the society. If vertical hierarchies are supported, inequality between groups and SDO will increase. Therefore, while seeing the effects of SDO on attitudes toward managers is so hard in egalitarian societies, it is so easy in non-egalitarian societies. In the present study, Turkey was taken as a reference country. Because of its changing dynamics and young population, the effect of SDO on attitudes toward managers can increase in near future. As it was mentioned before, SDO has dynamic structure and is affected by the cultural realities. To sum up, results show that inequality between women and men is supported by Turkish population.

#### **4.1.3. The Effect of Priming, SDO Level and Gender of Manager on Attitudes toward Managers**

Based on the hypotheses, using gender-salient priming make people focus on gender before answering SDO. Thus, their gender-based SDO appears and affects their attitudes toward women and men managers. In brief, the difference between the effects of gender-based SDO and general SDO can seem with the help of priming. Although the interaction effect was not significant, pairwise comparisons

demonstrated some significant associations between priming, SDO level and gender of manager. For instance, employees who take priming and having high levels of SDO show significantly more negative attitudes toward women managers than employees who do not take priming and having high levels of SDO. Also, results showed that employees who take priming and having high levels of SDO show significantly more positive attitudes toward men managers than women managers.

Even though evaluating the effect of priming is a little bit confusing, using this kind of a manipulator makes the present study different in many aspects. First of all, in the scope of this study, a sub-dimension of trimorphic SDO could be examined. In other words, with the help of priming any sub-dimension of any multidimensional scale can be explored. Secondly, until this research, the association between gender-based discrimination against managers and gender-based SDO was not demonstrated. However, this time, while approximately the half of the employees took priming, the other half did not. Thus, the difference between the effects of general SDO and gender-based SDO on attitudes toward managers was approached. Additionally, it is necessary to mention that priming is not an artificial manipulator in this study. For instance, in daily life, people always come across with sexist behaviors. While some of them ignore these behaviors, some of them embrace more. The difference between them is the level of SDO that they have. In other words, if a person tends to evaluate inequalities positively, the sexist behaviors he / she comes across support his / her tendency to gender-based inequality. From this point of view, it is possible to say that gender-based inequality that is supported via society, policies, movies or books can affect social dominance oriented people more.

To sum up, we have been manipulated via the new policies, or TV shows every day. At the end of these manipulations, some of the people internalize the gender-based inequality. According to the results of this study, the effect of priming can seem more for the people high in SDO than the people low in SDO. Therefore, to decrease the effects of gender-based SDO on attitudes toward women, reverse-priming methods can be used. Thus, not only negative attitudes toward women managers, but also negative attitudes toward women can be changed positively. For example, the

positive tone of language that supports women in workforce can be functional as a reverse-priming. As it is seen, priming is not a metaphor in this study, it has a great role.

#### **4.1.4. The Effects of Gender of Employee and Gender of Manager on Attitudes toward Managers**

Based on the last hypothesis, it was expected that men and women employees had different attitudes toward managers from same gender, and managers from different genders were evaluated differently by employees from same gender. Accordingly, ANOVA demonstrated that attitudes toward women managers are more positive for women employees than for men employees; however attitudes toward men managers do not differentiate for women and men employees. In addition, attitudes toward women managers are more positive than attitudes toward men managers for women employees, whereas attitudes toward men managers are more positive than attitudes toward women managers for men employees.

As it is seen, some of the findings of the present study are consistent with the suggestions of previous researches. For instance, some of the studies (e.g., Çalık, Koşar, & Dağlı, 2012; Liu et al., 2001; Koca et al., 2011; Mostafa, 2005; Sakallı-Uğurlu & Beydoğan, 2002) pointed that attitudes toward women managers are more positive for women employees than for men employees. Except for the consistent results with previous studies, the results of the present study support the literature in many aspects, too. According to the results, employees' attitudes toward managers are affected from the gender of manager. Further, employees have more favourable attitudes toward managers that share same gender with themselves. In other words, while women employees' attitudes toward women managers are more favourable, men employees' attitudes toward men managers are more favourable. In this case, in-group favoritism can be possible. Based on Social Identity Theory, individuals tend to group themselves depending on gender, ethnicity, age, or something else (Tajfel, 1978). As an effect of this tendency, every one of each individual can belong to more than one group and builds his / her social identity through his / her groups (Tajfel & Turner, 1979). Accordingly, everything regarding group will be his / her interest, too.

In a situation like this, individual is expected to favor his / her group against others. The intend behind this tendency can be explained with the desire for protecting and increasing self-esteem (Kağıtçıbaşı, 2005; Tajfel, 1978). Indeed, not only the present study, but also Uğurlu and Hovardaoğlu's (2011) study demonstrates results that support this idea. Accordingly, the authoritarian woman leader was evaluated more positive than authoritarian man leader by the women evaluators. Also, women leaders that have similar leadership styles with men leaders were evaluated more negative than their men counterparts by the men evaluators (Uğurlu & Hovardaoğlu, 2011). Therefore, in the present study, favourable attitudes toward same-gender manager can be explained through Social Identity Theory and in-group favoritism.

Additionally, when the association between the present study and literature is reviewed, some other findings are also interesting. Accordingly, while attitudes toward women managers are significantly more positive for women employees than for men employees, attitudes toward men managers are not significantly different for women and men employees. This may be explained by Rudman and Goodwin's (2004) study. Based on their study, evaluators were asked to indicate their gender preferences by evaluating the adjectives. Depending on the results of that study, women favor women more than men favor men, implicitly (Rudman & Goodwin, 2004). When the results of that study are examined, it is possible to say that even the magnitude of in-group bias that people do can be affected by gender. Therefore, it is very normal to get different attitudes toward women and men managers for both women and men employees.

#### **4.2. Contributions and Implications of the Present Study**

When the present study is evaluated as a whole, it is possible to mention some major and minor contributions to the literature.

First of all, the biggest contribution of the study is harmonizing SDO and attitudes toward managers in one study. Although Simmons and colleagues (2012) explored the effect of SDO on attitudes toward women managers, the present study developed the former study in many aspects. For example, while previous study was conducted

with only men students, the present study was conducted with women and men employees. In other words, the present study's sample is more heterogeneous. Additionally, in the previous study, while only the attitudes toward women managers were measured, in the present study, attitudes toward both women and men managers were measured. Although the attitudes toward men managers do not change depend on the SDO levels of the employees, exploring the possibility of change makes the present study more comprehensive. According to these, the present study is completely based on comparisons and so, more powerful. Regarding the final contribution of studying SDO and attitudes toward managers together, it is possible to say that since SDO has an impact on both interpersonal and intergroup relations, studying the effects of SDO on attitudes toward managers helps us to understand the dynamics of the inequalities between women and men managers in two perspectives.

Second of all, using situational priming method to see the clear effect of gender-based SDO is very new and functional for the literature. Since situational priming of SDO was only used by Huang and Liu (2005), the present study tried a very new method for manipulation. Therefore, it is possible to say that with this study, the difference between gender-based SDO and general SDO can be examined experimentally. In changing world, since everything goes to simplicity including research methods, conducting an experimental design that simple is a contribution for the method diversity.

Thirdly, as it was mentioned before, the present study is based on the comparisons amongst women and men employees, and also women and men managers. Since only the attitudes toward women managers were explored until this time, some findings of the present study are brand new. With the present study, it is possible to say that managers from different genders are evaluated differently by employees from same gender. Also, by examining the effect of gender of employees on attitudes toward men managers, it is seen that women and men employees have similar attitudes toward men managers.

Finally, as a general contribution to real life, this study makes us to see that the discrimination against women managers can be based on people's tendency to

support gender-based inequality. However, this tendency is not a personality trait, so it can be reversed or at least decreased. To decrease the effect of SDO, maybe the vertical hierarchies should be decreased first. Additionally, huge differences between the resources that managers and employees have should be decreased as another caution. Since the main desire regarding SDO is having resources, attitudes toward managers will be equalized in time, if the difference between resources decreased. Although it seems unrealistic solution, actually it is not. If purchasing power of public and the welfare of society are high enough, nobody will compete with other to get more resources. Therefore, the main aim of the business world should be supporting welfare for their employees to decrease gender-based discrimination. Thus, while discrimination decreases, collaboration will increase.

#### **4.3. Limitations and Directions for Future Studies**

Even though the present study was successful to explain gender-based attitudes differences toward managers through the study variables, there were some limitations that should be improved. Accordingly, in future researches, data collection can be preceded in different environments and regions for the heterogeneous participants group. To be clear, since the data of the present study was mainly collected via Ekşi Sözlük Duyuru; and the target group of Ekşi Sözlük Duyuru is statistically young, well-educated and inhabitant of metropolitans, the results cannot be generalized to Turkish population. Shortly, the present participant group may represent egalitarian class more. With the future studies, much more striking results based on the associations between SDO level, attitudes toward managers, and also gender of the employees and managers can be presented. Therefore, in future studies, heterogeneous samples should be used, because Turkey is mostly collectivist, masculine and high power distance culture (Hofstede, 1991). Thus, the effect of SDO on attitudes toward managers can be higher than the present study shows. As it was mentioned before, the present study cannot show any relation between high levels of SDO and positive attitudes toward men managers. Homogeneity of sample might cause this, also. Therefore, future researches should continue focusing on the association between SDO and positive attitudes toward women managers.

As another development area, it is possible to say that there is not any scale that measures the attitudes toward women and men managers together. In the scope of this study, ATWoM (Aycan et al., 2012) could be used by changing the instruction from “In general women” to “In general men”. However, for the future researches, a scale that measures attitudes toward managers can be developed. Thus, the need to change the instruction from one gender to another disappears.

Further, in future studies, the effect of negative and positive priming can be measured. For example, while one group takes priming that should decrease gender-based SDO level, one group takes priming that should increase gender-based SDO level. In such a study, SDO should also be measured to see the difference between positive and negative priming.

## REFERENCES

- Akbaş, G. (2010). *Social identity and perceptions of intergroup relations: The case of Alevis and Sunnis in Amasya*. Unpublished Master Thesis, Middle East Technical University.
- Akkaş, M. (2001). *A qualitative assessment of the career experiences of female principals at the state elementary schools in Çankaya district*. Unpublished PhD, Middle East Technical University: Ankara.
- Ali, U., Khan, A., & Munaf, S. (2013). Attitudes toward women managerial positions in Pakistan: A comparative study. *International Journal of Information and Education Technology*, 3 (3), 373 – 377.
- Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), 453 – 477.
- Aycan, Z., Bayazit, M., Berkman, Y., & Bolak Boratav, H. (2011). Attitudes towards women managers: Development and validation of a new measure with Turkish samples. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1 – 30.
- Bass, B. M., Krusell, J., & Alexander, R. A. (1971). Male managers' attitudes towards working women. *American Behavioral Scientist*, 15, 221 – 236.
- Bates, C., & Heaven, P. C. L. (2001). Attitudes to women in society: The role of social dominance orientation and social values. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 11, 43 – 49.
- Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Beutell, N. J. (1984). Correlates of attitudes toward American women as managers. *The Journal of Social Psychology*, 124, 57 – 63.
- Bhatnagar, D., & Swamy, R. (1995). Attitudes toward women as managers: Does interaction make a difference? *Human Relations*, 48, 1248 – 1307.

- Carpenter, S. J. (2001). Implicit gender attitudes (Doctoral dissertation, Yale University, 2000). *Dissertation Abstracts International*, 61, 5619.
- Catalyst. (2014). *Quick Take: Statistical Overview of Women in the Workplace*. New York: Catalyst, March 3, 2014.
- Christopher, A. N., & Mull, M. S. (2006). Conservative ideology and ambivalent sexism. *Psychology of Women Quarterly*, 30, 223 – 230.
- Christopher, A. N., & Wojda, M. R. (2008). Social dominance orientation, right-wing authoritarianism, sexism, and prejudice toward women in the workforce. *Psychology of Women Quarterly*, 32, 65 – 73.
- Collins, M. H., Waters, L. K., & Waters, C. W. (1979). Relationships between sex-role orientation and attitudes toward women as managers. *Psychological Reports*, 45 (3), 828 – 830.
- Conway, M., & Vartanian, L. (2000). A status of gender stereotypes: Beyond communality and agency. *Sex Roles*, 43, 181 – 189.
- Çalık, T, Koşar, S., & Dağlı, E. (2012). İlköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (4), 637 – 662.
- Çelikten, M. (2005) A perspective on women principals in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 8 (3), 207 – 221.
- Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *Academy of Management Journal*, 28, 235 – 239.
- Dubno, P., Costas, J., Cannon, H., Wankel, C., & Emin, H. (1979). An empirically keyed scale for measuring managerial attitudes toward women executives. *Psychology of Women Quarterly*, 3 (4), 357 – 364.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573 – 598.

- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *117*, 125 – 145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *111*, 3 – 22.
- Eagly, A. H., & Mladinic, A. (1989). Gender stereotypes and attitudes toward women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *15*, 543 – 558.
- Eagly, A. H., & Mladinic, A. (1994). Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes and judgements of competence. *European Review of Social Psychology*, *5*, 1 – 35.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes, & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123 – 174). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Glick, P., Dibold, J., Bailey-Werner, B., & Zhu, L. (1997). The faces of Adam: Ambivalent sexism and polarized attitudes toward women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *12*, 1323 – 133.
- Glick, P., & Fiske, T. S. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*, 491 – 512.
- Glick, P., & Fiske, T. S. (1999). The ambivalence toward men inventory: Differentiating hostile and benevolent beliefs about men. *Psychology of Women Quarterly*, *23*, 519 – 536.
- Glick, P., & Fiske, T. S. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist*, *56*, 109 – 118.

- Güney, S., Gohar, R., Kılıç Akıncı, S., & Akıncı, M. M. (2006). Attitudes toward women managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women's Studies*, 8, 194 – 211.
- Heaven, P. C. L. (1999). Attitudes toward women's rights: Relationships with social dominance orientation and political group identities. *Sex Roles*, 41(7/8), 605 – 614.
- Hofstede, G. H. (1991) *Cultures and organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Huang, L., & Liu, J. H. (2005). Personality and social structural implications of the situational priming of social dominance orientation. *Personality and Individual Differences*, 38, 267 – 276.
- Kabasakal, H. E., Boyacıgiller, N., & Erden, D. (1994). Organizational characteristics as correlates of women in middle and top management. *Boğaziçi Journal: Review of Social, Economic, and Administrative Studies*, 8, 45 – 62.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karaçanta, H. (2002). *Üniversite öğrencilerinin sosyal baskınlık yönelimi ve başka bazı değişkenler açısından karşılaştırılması*. Unpublished PhD, Ankara University, Ankara.
- 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 and Organization*, 18 (6), 592 – 612.
- Koshal, M., Gupta, A. K., & Koshal, R. (1998). Women in management: A Malaysian perspective. *Women in Management Review*, 13, 11 – 18.
- Lippa, R., & Arad, S. (1999). Gender, personality, and prejudice: The display of authoritarianism and social dominance in interviews with college men and women. *Journal of Research in Personality*, 33, 463 – 493.

- Liu, S. S., Comer, L. B., & Dubinsky, A. J. (2001). Gender differences in attitudes toward women as sales managers in the People's Republic of China. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (4), 303 – 311.
- Masser, B. M., & Abrams, D. (2004). Reinforcing the glass ceiling: The consequences of hostile sexism for female managerial candidates. *Sex Roles*. 51 (9 / 10), 609 – 615.
- Mostafa, M. M. (2005). Attitudes towards women managers in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (6), 522 – 540.
- Newport, F., & Wilke, J. (2013, November 11). *Americans still prefer a male boss*. Retrieved February 1, 2015, from the Gallup Poll News Service Web site: <http://www.gallup.com/poll/165791/americans-prefer-male-boss.aspx>
- Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1980). Sex effects on evaluation. *Academy of Management Review*, 5, 267 – 276.
- OECD. (2012). Gender wage gap. Retrieved from Source OECD employment database.
- Overbeck, J., Jost, J. T., Mosso, C., & Flizik, A. (2004). Resistant vs. acquiescent responses to ingroup inferiority as a function of social dominance orientation in the USA and Italy. *Group Processes and Intergroup Relations*, 7, 35 – 54.
- Owen, C. L., & Todor, W. D. (1993). Attitudes toward women as managers: Still the same. *Business Horizons*, 36, 12 – 16.
- Özkan, D. (2006). *The relationship between attribution related to acquisition of managerial position by women, attitudes toward women managers, sexism and sex differences*. Unpublished Master Thesis, Middle East Technical University.
- Poch, J., & Roberts, S. (2003). The influence of social dominance orientation and masculinity on men's perceptions of women in the workplace. *Colgate University Journal of the Sciences*, 35, 171 – 186.

- Pratto, F., Sidanius, J., & Levin, S. (2006). Social dominance theory and the dynamics of intergroup relations: Taking stock and looking forward. *European Review of Social Psychology, 17*, 271 – 320.
- Pratto, F., & Stewart, A. L. (2012). Group dominance and the half-blindness of privilege. *Journal of Social Issues, 68*, 28 – 45.
- Pratto, F., & Walker, A. (2004). The bases of gendered power. In A. H. Eagly, A. E. Beall, & R. J. Sternberg (Eds.), *The psychology of gender* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 242 – 268). New York: The Guilford Press.
- Preko, A. (2012). Attitude of male employees toward female managers in selected organizations in Ghana. *Journal of Arts, Science & Commerce, 3* (3), 86 – 93.
- Rudman, L. A., & Goodwin, S. A. (2004). Gender differences in automatic in-group bias: Why do women like women more than men like men? *Journal of Personality and Social Psychology, 87* (4), 494 – 509.
- Rudman, L. A., & Kilianski, S. E. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26* (11), 1315 – 1328.
- Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance, 20*, 93 – 110.
- Sakallı-Uğurlu, N. (2002). Çelişik duygulu cinsiyetçilik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi, 17* (49), 47 – 58.
- Sakallı-Uğurlu, N. (2008). Erkeklerle ilişkin çelişik tutumlar ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları, 11* (21), 1 – 11.
- Sakallı-Uğurlu, N., & Beydoğan, B. (2002). Turkish college students' attitudes toward women managers: The effects of patriarchy, sexism and gender differences. *The Journal of Psychology, 136* (6), 647 – 656.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics*. Reading, MA: Addison Wesley.

Sidanius, J., Levin, S., Federico, C. M., & Pratto, F. (2001). Legitimising ideologies: A social dominance approach. In J. T. Jost, & B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy* (pp. 307 – 331). New York: Cambridge University Press.

Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. NY: Cambridge University Press.

Simmons, W. W. (2001, January 4). *Majority of Americans say more women in political office would be positive for the country*. Retrieved February 1, 2015, from the Gallup Poll News Service Web site: <http://www.gallup.com/poll/2143/majority-americans-say-more-women-political-office-would-posi.aspx>

Simmons, A., Duffy J., & Alfraih H. (2012). Attitudes toward women managers: The influence of social dominance orientation and power distance on men in college. *Gender in Management: An International Journal*, 27 (7), 482 – 498.

Spence, J. T., & Helmreich, R. (1972). The attitudes toward women scale: An objective instrument to measure attitudes toward the rights and roles of women in contemporary society. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 2, 66 – 67.

Starratt, R. (1995). *Leaders with vision: The quest for school renewal*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. H. Tajfel, (Ed.), *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations içinde* (61-76). London: Academic Press.

Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. W. G. Austin ve S. Worchel, (Ed.), *The social psychology of intergroup relations içinde* (33-47). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

- Terborg, J. R., Peters, L. H., Ilgen, D. R., & Smith, F. (1977). Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers. *Academy of Management*, 20, 89 – 100.
- Turk, W. (2007). Manager or leader. *Defense AT&L*, 36 (4), 20 – 22.
- Turkish Statistical Institute. (2013). *The Proportions of Selected Occupations by Sex: 2013*. Retrieved from <http://www.turkstat.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056>.
- Uğurlu, O., & Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26 (68), 14 – 27.
- United Nations Statistics Division. (2012). *Statistics and Indicators on Women and Men: 2012*. Retrieved from <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/indwm/>
- Wood, M. E. (2000). Examination of the role of sexism in the overvaluation of female leaders. *Dissertation Abstracts International*, 60 (8-B), 4285.
- Yost, E. B., & Herbert, T. T. (1985). Attitudes toward women as managers (ATWAM). In L. Goodstein, & J. W. Pfeiffer (Eds.), *The 1985 annual: Developing human resources* (pp. 87 – 108). University Associates. San Diego, Ca: Pfeiffer & Company.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 82, 74 – 81.
- Zinn, H. (1968). *Disobedience and democracy: Nine fallacies on law and order*. NY: Vintage.

## APPENDICES

### APPENDIX A

#### Ethical Permisson

UYGULAMALI ETİK ARAŞTIRMA MERKEZİ  
APPLIED ETHICS RESEARCH CENTER



ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY

DUMLUPINAR BULVARI 06800  
ÇANKAYA ANKARA/TURKEY  
T: +90 312 210 22 91  
F: +90 312 210 79 59  
ueam@metu.edu.tr  
www.ueam.metu.edu.tr

Sayı: 28620816/40 - 83

26.01.2015

Gönderilen : Prof. Dr. Nuray Sakallı-Uğurlu  
Psikoloji

Gönderen : Prof. Dr. Canan Sümer  
IAK Başkan Vekili

İlgi : Etik Onayı

Danışmanlığını yapmış olduğunuz Psikoloji Bölümü öğrencisi Nur Gurur Emeksizolu'nun "Türkiye'de Yöneticilere İlişkin Tutumlar: Çalışanın Cinsiyeti, Yöneticinin Cinsiyeti ve Sosyal Baskınlık Yöneliminin Etkileri" isimli araştırması "İnsan Araştırmaları Komitesi" tarafından uygun görülerek gerekli onay verilmiştir.

Bilgilerinize saygılarımla sunarım.

Etik Komite Onayı

Uygundur

26/01/2015

Prof. Dr. Canan Sümer  
Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi  
( UEAM ) Başkan Vekili  
ODTÜ 06531 ANKARA

28.01.2015

02

## APPENDIX B

### Informed Consent

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikoloji Bölümü yüksek lisans öğrencisi Nur Gurur EMEKSİZOĞLU tarafından, Sosyal Psikoloji Yüksek Lisans Programı bitirme tezi kapsamında, Prof. Dr. Nuray SAKALLI-UĞURLU danışmanlığında yürütülmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışan bireylerin yöneticilere ilişkin tutumları ve bazı sosyal psikolojik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük temeline dayanmaktadır. Çalışmada, sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplarınız tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir; elde edilecek sonuçlar sadece bilimsel araştırmalar dahilinde kullanılacaktır.

Çalışmanın hiçbir bölümünde, kişisel rahatsızlık verecek sorular bulunmamaktadır. Ancak, katılım sırasında çalışmadan ya da herhangi başka bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakmakta serbestsiniz.

Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Psikoloji Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nur Gurur EMEKSİZOĞLU ile (e-posta: [gurur.emeksizoglu@metu.edu.tr](mailto:gurur.emeksizoglu@metu.edu.tr)) aracılığıyla iletişim kurabilirsiniz.

## APPENDIX C

### Demographic Information Form

1. Cinsiyetiniz:  
Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaşınız : ....
3. Eğitim durumunuz:  
İlkokul mezunu ( )  
Lise ( )  
Lisans mezunu ( )  
Yüksek lisans öğrencisi ( )  
Yüksek lisans ve üzeri mezunu ( )
4. En uzun süre yaşadığınız yerleşim birimi:  
Köy ( ) Kasaba ( ) İlçe ( ) Şehir ( ) Büyükşehir ( )
5. Çevrenizle karşılaştığımızda sosyoekonomik düzeyinizi nasıl değerlendirirsiniz?  
Alt ( ) Alt-Orta ( ) Orta ( ) Orta-Üst ( ) Üst ( )
6. Çalıştığınız sektör:  
Kamu ( ) Özel ( )
7. Bağlı bulunduğunuz son yöneticinizin cinsiyeti:  
Kadın ( ) Erkek ( )
8. Her iki cinsiyetten yönetici ile de çalıştım  
Evet ( ) Hayır ( )
9. Kadın yönetici(leri)niz ile birlikte çalışma süreniz (Ay): ...
10. Erkek yönetici(leri)niz ile birlikte çalışma süreniz (Ay): ...

## APPENDIX D

### Social Dominance Orientation Scale (Pratto et al., 1994)

#### Sosyal Baskınlık Yönelimi Ölçeği

1. Bazı gruplar diğerlerinden daha üstündür.
2. İstediginizi elde etmek için bazen diğer gruplara karşı güç kullanmak gerekir.
3. Bazı grupların hayatta diğerlerinden daha fazla şansa sahip olması kabul edilebilir bir şeydir.
4. Hayatta öne geçmek için bazen diğer grupların üstüne basmak gereklidir.
5. Eğer belirli gruplar yerlerini bilselerdi, daha az sorunumuz olurdu.
6. Belirli grupların üstte, diğer grupların ise altta olması muhtemelen iyi bir şeydir.
7. Daha alttaki gruplar yerlerini bilmelidir.
8. Bazen diğer gruplara hadleri bildirilmelidir.
9. Tüm gruplar eşit olabilseydi, iyi olurdu.
10. Grupların eşitliği idealimiz olmalıdır.
11. Tüm gruplara hayatta eşit şans verilmelidir.
12. Farklı grupların koşullarını eşitlemek için elimizden geleni yapmalıyız.
13. Toplumda gruplararası eşitliği arttırmalıyız.
14. Eğer farklı gruplara daha eşit davransaydık daha az sorunumuz olurdu.
15. Gelirleri olabildiğince eşit hale getirmek için çabalamalıyız.
16. Toplumda hiçbir grup baskın olmamalıdır.

## APPENDIX E

### Attitudes Toward Women Managers Scale (Aycan, Bayazit, Berkman, & Boratav, 2011)

#### Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği

Lütfen, her bir ifade için sizin görüşünüze en uygun olan seçeneği aşağıdaki ölçeği kullanarak işaretleyiniz.

Lütfen her cümlenin başındaki boşluğa bir sayı gelecek şekilde cevap veriniz.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ortadayım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Genel olarak KADIN YÖNETİCİLER:

- \_\_\_ 1. ...çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler. \*
- \_\_\_ 2. ...çok çalışırlar. \*
- \_\_\_ 3. ...düzenlidirler. \*
- \_\_\_ 4. ...karar alırken aceleci davranırlar.
- \_\_\_ 5. ...özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar. \*
- \_\_\_ 6. ...karar alırken duygusal davranırlar. \*
- \_\_\_ 7. ...özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar. \*
- \_\_\_ 8. ...olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar. \*
- \_\_\_ 9. ...gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar. \*
- \_\_\_ 10. ...ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler. \*
- \_\_\_ 11. ...kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.
- \_\_\_ 12. ...üzerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar. \*
- \_\_\_ 13. ...zorluklarla başetmekte sıkıntı çekerler. \*

- \_\_\_ 14. ...çalışanlarının hangi zorlukları yaşayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar. \*
- \_\_\_ 15. ...detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır. \*
- \_\_\_ 16. ...insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar. \*
- \_\_\_ 17. ...işleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar. \*
- \_\_\_ 18. ...çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar. \*
- \_\_\_ 19. ...problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar. \*
- \_\_\_ 20. ...sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar. \*
- \_\_\_ 21. ...olaylara objektif yaklaşamazlar. \*
- \_\_\_ 22. ...çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler. \*
- \_\_\_ 23. ...çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar. \*
- \_\_\_ 24. ...işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.
- \_\_\_ 25. ...duygusallığı, onların profesyonelliğini artırır. \*
- \_\_\_ 26. ...sosyal yönleri kuvvetlidir. \*
- \_\_\_ 27. ...rahat iletişim kurulur. \*

---

\* Items that were used in this study.

## APPENDIX F

### Attitudes Toward Men Managers Scale (Aycan, Bayazit, Berkman, & Boratav, 2011)

#### Erkek Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği

Lütfen, her bir ifade için sizin görüşünüze en uygun olan seçeneği aşağıdaki ölçeği kullanarak işaretleyiniz.

Lütfen her cümlenin başındaki boşluğa bir sayı gelecek şekilde cevap veriniz.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ortadayım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Genel olarak ERKEK YÖNETİCİLER:

- \_\_\_ 1. ...çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler. \*
- \_\_\_ 2. ...çok çalışırlar. \*
- \_\_\_ 3. ...düzenlidirler. \*
- \_\_\_ 4. ...karar alırken aceleci davranırlar.
- \_\_\_ 5. ...özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar. \*
- \_\_\_ 6. ...karar alırken duygusal davranırlar. \*
- \_\_\_ 7. ...özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar. \*
- \_\_\_ 8. ...olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar. \*
- \_\_\_ 9. ...gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar. \*
- \_\_\_ 10. ...ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler. \*
- \_\_\_ 11. ...kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.
- \_\_\_ 12. ...üzerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar. \*
- \_\_\_ 13. ...zorluklarla başetmekte sıkıntı çekerler. \*

- \_\_\_ 14. ...çalışanlarının hangi zorlukları yasayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar. \*
- \_\_\_ 15. ...detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır. \*
- \_\_\_ 16. ...insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar. \*
- \_\_\_ 17. ...işleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar. \*
- \_\_\_ 18. ...çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar. \*
- \_\_\_ 19. ...problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar. \*
- \_\_\_ 20. ...sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar. \*
- \_\_\_ 21. ...olaylara objektif yaklaşamazlar. \*
- \_\_\_ 22. ...çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler. \*
- \_\_\_ 23. ...çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar. \*
- \_\_\_ 24. ...işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.
- \_\_\_ 25. ...duygusallığı, onların profesyonelliğini artırır. \*
- \_\_\_ 26. ...sosyal yönleri kuvvetlidir. \*
- \_\_\_ 27. ...rahat iletişim kurulur. \*
- 

\* Items that were used in this study.

## APPENDIX G

### The Ambivalent Sexism Inventory (Glick & Fiske, 1996)

#### Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği

1. Ne kadar başarılı olursa olsun bir kadının sevgisine sahip olmadıkça bir erkek gerçek anlamda bütün bir insan olamaz.
2. Gerçekte birçok kadın “eşitlik” arıyoruz maskesi altında işe alınmalarda kendilerinin kayırılması gibi özel muameleler arıyorlar.
3. Bir felaket durumunda kadınlar erkeklerden önce kurtarılmalıdır.
4. Birçok kadın masum söz veya davranışları cinsel ayrımcılık olarak yorumlamaktadır.
5. Kadınlar çok çabuk alınırlar.
6. Karşı cinsten biri ile romantik ilişki olmaksızın insanlar hayatta gerçekten mutlu olamazlar.
7. Feministler gerçekte kadınların erkeklerden daha fazla güce sahip olmalarını istemektedirler.
8. Birçok kadın çok az erkekte olan bir saflığa sahiptir.
9. Kadınlar erkekler tarafından el üstünde tutulmalı ve korunmalıdır.
10. Birçok kadın erkeklerin kendileri için yaptıklarına tamamen minnettar olmamaktadırlar.
11. Kadınlar erkekler üzerinde kontrolü sağlayarak güç kazanmak hevesindedirler.
12. Her erkeğin hayatında hayran olduğu bir kadın olmalıdır.
13. Erkekler kadınsız eksiktirler.
14. Kadınlar işyerlerindeki problemleri abartmaktadırlar.
15. Bir kadın bir erkeğin bağlılığını kazandıktan sonra genellikle o erkeğe sıkı bir yular takmaya çalışır.
16. Adaletli bir yarışmada kadınlar erkeklere karşı kaybettikleri zaman tipik olarak kendilerinin ayrımcılığa maruz kaldıklarından yakınırırlar.
17. İyi bir kadın erkeği tarafından yüceltilmelidir.

18. Erkekler cinsel yönden yaklaşılabılır olduklarını gösterircesine şakalar yapıp daha sonra erkeklerin tekliflerini reddetmekten zevk alan birçok kadın vardır.
19. Kadınlar erkeklerden daha yüksek ahlaki duyarlılığa sahip olma eğilimindedirler.
20. Erkekler hayatlarındaki kadın için mali yardım sağlamak için kendi rahatlarını gönüllü olarak feda etmelidirler.
21. Feministler erkekler makul olmayan istekler sunmaktadır.
22. Kadınlar erkeklerden daha ince bir kültür anlayışına ve zevkine sahiptirler.



## APPENDIX H

### Ambivalence Toward Men Inventory (Glick & Fiske, 1999)

#### Erkeklerle İlişkin Çelişik Duygular Ölçeği

1. Çiftlerden ikisi de çalışıyor olsa bile, kadın evde erkeğine bakma konusunda daha fazla sorumluluk üstlenmelidir.
2. Bir erkek cinsel açıdan çekici bulduğu kadını yatağa atmak için ne gerekiyorsa yapmak konusunda tipik olarak hiç bir ahlaki değere sahip değildir.
3. Acil durumlarda erkekler kadınlara göre daha düşük olasılıkla kendilerini kaybedeceklerdir.
4. Erkekler kadınlara “yardım ediyor” gibi gözükrken, çoğunlukla kendilerinin kadınlardan daha iyi olduklarını kanıtlamaya çalışırlar.
5. Her kadının kendisini el üstünde tutacak bir erkeğe ihtiyacı vardır.
6. Eğer kendilerine yol gösterecek kadınlar olmasaydı erkekler dünyada kaybolurlardı.
7. Eğer kadının bir erkekle uzun süreli, bağlılık içeren bir ilişkisi yoksa bu hayatta gerçek anlamda kendini tamamlamış sayılmaz.
8. Erkekler hasta olduklarında bebekler gibi davranırlar.
9. Erkekler toplumda kadınlardan daha fazla kontrole sahip olmak için her zaman çabalarlar.
10. Erkekler temelde kadınlara maddi güvence sağlamak açısından yararlıdırlar.
11. Kadın haklarına duyarlı olduğunu iddia eden erkekler bile aslında ev işlerinin ve çocuk bakımının çoğunu kadının üstlendiği geleneksel bir ilişki isterler.
12. Her kadının hayran olduğu bir erkeği olmalıdır.
13. Erkekler başkalarını korumak için kendilerini tehlikeye atmaya daha gönüllüdürler.
14. Erkekler kadınlarla konuşurken genellikle baskın olmaya çalışırlar.
15. Çoğu erkek kadınlar için eşitliği sözde savunur ama bir kadını kendilerine eşit olarak görmeyi kaldıramazlar.

16. Kadınlar erkeksiz eksiktirler.
17. Özüne bakıldığında, çoğu erkek gerçekten çocuk gibidir.
18. Erkekler kadınlara oranla risk almaya daha gönüllüdürler.
19. Çoğu erkek, kadınlar üzerinde güç sahibi oldukları bir pozisyonda buldukları anda, üstü kapalı yolla bile olsa kadınları cinsel açıdan taciz ederler.
20. Kadınlar evde erkeklerine bakmalıdırlar çünkü eğer erkekler kendi kendilerine bakmak zorunda kalırlarsa bunu beceremezler.



## APPENDIX I

### Türkçe Özet / Turkish Summary

#### 1. GİRİŞ

Dünya nüfusuna dair istatistiklere bakıldığında, kadın ve erkek oranlarının birbirlerine çok yakın olduğunu söyleyebilmemiz mümkündür. Oransal bu yakınlığa rağmen, ayrıcalık ve kaynakların kadın ve erkeğe dağılımı incelendiğinde, oransal denkliğin bozulduğu görülüyor. Birleşmiş Milletler İstatistik Bölümü'nün Aralık 2012'de sunmuş olduğu rapora göre erkek nüfusu kadın nüfusundan yalnızca 60,000,000 fazla iken, kaynakların dağılımındaki farklılığın bundan çok daha büyük olduğu ve ayrıcalıkların büyük bir çoğunluğunun erkekler için tanımlandığı dikkat çekmektedir (Birleşmiş Milletler İstatistik Bölümü – BMİB, 2012).

Kaynakların ve ayrıcalıkların kadın ve erkek arasındaki adaletsiz dağılımı hakkında fikir sahibi olmak için yalnızca yönetici pozisyonunda çalışan kadın ve erkek oranlarını gösteren istatistiklere bakılması bile yeterli olacaktır. Türk İstatistik Kurumu'nun 2013 yılı verilerine göre, kadın üst düzey yönetici, kadın hakim, kadın profesör ve kadın polis yüzdeleri sırasıyla % 9.3, % 36.3, % 28.2 ve % 5.5'tir (Türk İstatistik Kurumu – TİK, 2013). Her ne kadar yönetici kademesindeki pozisyonlar ayrımcılık yapmak için çok riskli olsa da, insanların yönetici pozisyonu için erkek adayı seçme eğilimi daha yüksektir. Örneğin, 2013 yılında Fortune 500 şirketlerindeki üst düzey kadın yönetici oranı % 14,6'dır (Catalyst, 2014). Yönetici pozisyonlarında kadının bu denli az temsili, bu eşitsizliğin arkasında başka bazı ciddi nedenler olduğunu düşündürmektedir. Bu yüzden, bu nedenlerin araştırılmasının Türkiye'deki dağılımı olumsuz etkileyen faktörleri bulmak ve etkilerini azaltmak anlamında büyük faydası olacaktır.

Farklı çalışmalar kapsamında eşitsizliğin temel nedeni araştırılırken, cinsiyetçilik, cinsiyet rolleri, ataerkillik ve ayrıca kadınlara, kadın haklarına, kadın çalışanlara, kadın yöneticilere ve kadın liderlere ilişkin tutumlar gibi pek çok konu üzerinde durulmuştur (Bass, Krusell ve Alexander, 1971; Eagly ve Mladinic, 1989; Eagly ve

Karau, 2002; Glick ve Fiske, 2001; Heaven, 1999; Liu, Comer ve Dubinsky, 2001; Mostafa, 2005; Simmons, Duffy ve Alfraih, 2012; Spence ve Helmreich, 1972; Uğurlu ve Hovardaoğlu, 2011). Tüm bu çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, bireylerin tutumları üzerinde çalışmanın dünyadaki ve Türkiye'deki eşitsizliği anlamak adına son derece açıklayıcı olacağı düşünülmektedir.

Buradan hareketle, kadınların yöneticilik pozisyonlarındaki düşük temsilinin nedenleri üzerinde durarak konu aydınlatılmaya çalışılacaktır. Öncesinde de bahsedilmiş olduğu gibi, yöneticilik pozisyonları için kadın ve erkeği farklı şekilde değerlendiriyor olmanın motivasyonel sebepleri bilinirse, koşullar ve dengesiz dağılımın anlaşılması ve değiştirilmesi adına bir adım atılabilir. Bu sebeple, bu çalışma kapsamında; sosyal baskınlık yönelimi (SBY), yöneticinin cinsiyeti, çalışanın cinsiyeti, iş tecrübesi ve çalışılan sektör gibi demografik değişkenlerin yöneticilere ilişkin tutumlar üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanısıra, bu çalışma ile cinsiyet temelli SBY'nin açığa çıkarıldığı durumların da yöneticilere ilişkin tutumlar üzerindeki etkisi incelenebilecektir. Bu kapsamda, giriş bölümü içerisinde öncelikle yöneticilere ilişkin tutumlar üzerinde durulacak ve çalışanlar ile yöneticilerin cinsiyet farklılıklarının etkisi incelenecektir. Sonrasında, Sosyal Baskınlık Kuramı ve onun cinsiyet rolleri, cinsiyetçilik gibi kavramlarla ilişkisi ele alınacaktır. Son olarak, bu teze konu olan araştırma soruları ve denenceler sunulacaktır.

### **1.1. Yöneticilere İlişkin Tutumlar**

Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki rakamsal eşitsizliğe dair nedenler ve yöneticilere ilişkin tutumlara geçmeden önce, ilk olarak, yönetici kavramının tanımı üzerinde durulması çalışmanın gidişatını kavramak için önem arz etmektedir. Bu kısmın ardından, çalışanlar ve yöneticilerin cinsiyet farklılıkları yöneticilere ilişkin tutumlar kapsamında ele alınacak ve önceki çalışmalardaki boşluklardan bahsedilerek bu çalışmanın amaçlarına odaklanılacaktır.

Yönetici kavramının tanımlarından yola çıkarak, her toplulukta yönetim gerektiren işler için mutlaka bir yöneticinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Yönetim

çoğunlukla işleri yürütmeye ilişkin olduğu için yönetici ihtiyacı her zaman söz konusudur. Bu ihtiyacın bir sonucu olarak, topluluktaki en uygun kişi yönetici olabilmektedir, çünkü yönetim gerektiren işleri yürütecek kişinin pozisyonunun daimi olarak boş kalması mümkün değildir. Sorumluluklarının benzerliğinden kaynaklı olarak, yönetici ve lider pozisyonlarının birbiri yerine kullanılması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Ancak, daha önce de bahsedilmiş olduğu gibi yöneticiye, ilgili kurumun yönetsel işlerini yürütmek ve düzenlemek adına gereksinim duyulurken, liderlere büyük değişiklikler yaratmak ve büyük amaçlara erişmek için ihtiyaç duyulur. Liderlerin amaçlarını Etzioni'nin (1964) tanımladığı karakteristik özelliklere bağlayacak olursak, liderliğin bazı son derece etkili kişilik özellikleri gerektirdiğini ve herkese uygun olmadığını söylemek mümkün olacaktır. Bennis'e (1994) göre, yönetici durumları idare ederken, lider yenilikler yapmaktadır; ve yine yönetici yapı ve sistem odaklı hareket ederken, lider insan odaklıdır. Benzer bir tanımda Starratt (1995), yöneticinin adı üstünde yönettiğini, liderinse yönlendirdiğini; ve yine yöneticinin varolan yapıyı koruma gayreti içerisindeyken, liderin varolan yapıyı değiştirme arayışı içinde olduğunu vurgulamıştır. Tüm bu tanımlardan hareketle, herhangi bir organizasyonda en uygun kişi yönetici olabilirken, liderliğin bir ünvan veya makam olarak kimseye verilemeyeceğini, çünkü liderin kendiliğinden ortaya çıkması gerektiğini söylemek mümkündür. Bu sebeple, bir organizasyon bünyesinde hiç lider olmayabilirken, en az bir yöneticinin olması zorunlu görünmektedir.

Yönetici ve lider kavramları arasındaki farkları anlamak, yöneticilere ve liderlere ilişkin tutumları kavramak adına büyük önem arz etmektedir. Zira, ikisi arasındaki kavramsal farklılıklar insanların bu pozisyondaki kişilerden beklentilerini de bütün bütüne etkilemektedir. Her ne kadar iki kavram tanımları gereği benzer olsa da, liderliğin örtük yapılarla tanımlanma oranı daha fazladır (Rush, Thomas ve Lord, 1977). Bu sebeple, aynı değerlendiricinin yönetici olarak sunulan kişiye ilişkin farklı, lider olarak sunulan kişiye ilişkin farklı, otorite olarak sunulan kişiye ilişkin farklı tutumları olacağını varsaymak mümkündür. Bu tez kapsamında yöneticilere ilişkin tutumlar çalışılacak olmakla birlikte, önceki çalışmalarda işlenen liderlere ve

otoritelere ilişkin tutumlar konularına da yeri geldikçe fikir vermesi adına yer ayrılacaktır.

Bu noktada, kadın yöneticilere ilişkin tutumlara dair yazının (Aycan, Bayazıt, Berkman ve Boratav, 2011; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002), oldukça zengin olması sebebiyle yeni çalışmayı kurgulama aşamasında büyük faydası dokunduğunu söylemek mümkünken, aynı şey erkek yöneticilere ilişkin tutumlara dair literatür için geçerli değildir. Bu sebeple, yöneticilere ilişkin tutumlar konusunun tam olarak çalışılıp bitirildiğini söylemek esasen mümkün görünmemektedir. Kadın ve erkek yöneticilerin birlikte ele alındığı en kapsamlı çalışmalar kamuoyu yoklamalarından ibarettir. Her ne kadar bu çalışmalar son derece bilgilendirici nitelikte olsa da, açıklayıcı çalışmalara hala gereksinim duyulmaktadır. Çünkü ancak bu şekilde kadın ve erkek yönetici sayıları arasındaki eşitsizliğe karşı harekete geçilebilecektir.

Daha önce de bahsedildiği üzere, erkek yöneticilere ilişkin tutumlar çalışılmamış olmasına karşın, kadın yöneticilere ilişkin tutumlar yazını oldukça zengindir. Dubno'nun (1985) boylamsal çalışmasına göre, kadın yöneticilere ilişkin tutumlar geçen zamana kıyasla değişmemektedir. Her ne kadar kadın yöneticilere ilişkin tutumlar değişmiyor olsa da, bu tutumları etkileyen değişkenler yıllar içinde çeşitlilik göstermiştir. Çalışmalara bakıldığında, cinsiyet farklılıkları (Mostafa, 2005), kadın yönetici deneyimi (Bhatnagar ve Swamy, 1995; Owen ve Todor, 1993; Preko, 2012), çalışan anneye sahip olma (Ali, Khan ve Munaf, 2013; Terborg ve ark., 1977), yaş (Mostafa, 2005), negative stereotipler (Preko, 2012), cinsiyet rolleri (Aycan ve ark., 2011), cinsiyetçilik (Masser ve Abrams, 2004; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002), güç aralığı (Simmons ve ark., 2012) ve atıfların (Özkan, 2006) kadın yöneticilere ilişkin tutumlara etkisinin incelendiği görülmektedir. Farklı kapsamlardaki bu çalışmaların yazına katkısının çok büyük olduğu aşıkardır, ancak hala yöneticilere ilişkin tutumlar kapsamında etkisi incelenmeyen değişkenler mevcuttur. Ancak, öncelikle yazındaki çalışmalardan yola çıkarak ortaya konulmuş olan bulguları paylaşmak ve sonrasında yeni bir değişken önermek yerinde olacaktır.

Kadın yönetici tanıdığa sahip olmanın kadın yöneticilere ilişkin tutumlar üzerinde etkilerinin incelendiği bir çalışmada, çalışan anneye sahip olmanın kadın yöneticilere

ilişkin tutumları etkilediği görülmüştür (Terborg ve ark., 1977). Bulgulara göre, çalışan anne sahibi erkek katılımcılar, anneleri çalışmayan erkek katılımcılara kıyasla kadın yöneticilere ilişkin daha olumlu tutumlara sahiptirler. Benzer bulgular kadın yönetici deneyimi olan kişiler için de farklı çalışmalar aracılığıyla ortaya konulmuştur (Bhatnagar ve Swamy, 1995; Owen ve Todor, 1993).

Cinsiyetçilik de yine kadın yöneticilere ilişkin tutumlar üzerinde etkisi olduğu öne sürülen bir diğer değişkendir (Masser ve Abrams, 2004). Buna göre, yönetici pozisyonuna başvuran kadınlar düşmanca cinsiyetçilik sebebiyle daha negatif değerlendirilirken, erkekler korumacı cinsiyetçilik sebebiyle daha pozitif değerlendirilirler (Masser ve Abrams, 2004). Türkiye'deki bir başka çalışma da bu sonucu destekler niteliktedir. Buna göre, düşmanca cinsiyetçilik ve kadın yöneticilere ilişkin negatif tutumlar arasında anlamlı bir ilişki vardır (Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002).

Kadın yöneticilere ilişkin negatif tutumları yordayan bir başka değişken ataerkilliktir. Bilindiği üzere, ataerkillik erkeğin kadın üzerindeki üstünlüğünü savunmaktadır (Mostafa, 2005). Bundan hareketle, bazı çalışmalar (Ali ve ark., 2013; Mostafa, 2005; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002) aracılığıyla ataerkil yaklaşımın kadın yöneticilere ilişkin tutumları negatif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Bunların yanısıra, cinsiyet stereotipleri de yine tutumları yordayan önemli değişkenlerdendir. Bazı çalışmalar (Conway ve Vartanian, 2000; Eagly ve Mladinic, 1994) cinsiyet stereotiplerinin kadın yöneticilere ilişkin negatif tutumlar ve işyerinde ayrımcılıkla ilişkisini ortaya koyar niteliktedir. Cinsiyet stereotipleri kuramına göre (Schein, 1978), kadınlar ve erkekler toplum içinde farklı kapasite ve yerlere sahiptirler. Bu sebeple, kadınların işyerlerinde bulunması doğal olmayan bir durum olarak algılanır, bu da ayrımcılığı beraberinde getirir. Collins, Waters ve Waters (1979) cinsiyet stereotipleri ve kadın yöneticilere ilişkin tutumları ele aldıkları çalışmalarında, daha erkeksi stereotipte erkekler ve daha kadınsı stereotipteki kadınların kadın yöneticilere ilişkin daha olumsuz tutumları olduklarını ortaya koymuşlardır.

Kadın yöneticilere ilişkin tutumları etkilediği düşünölen bir başka değişken güç aralığıdır. Simmons ve arkadaşları (2012)'de yürüttükleri bir çalışmada Amerika Birleşik Devletleri ve Kuveyt'ten aldıkları örneklemlerle güç aralığı ve kadın yöneticilere ilişkin tutumlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermişlerdir.

Tüm bu değişkenlerin incelenmesi sürecinde etkisi olduğu görölen bir diğer değişken cinsiyet farklılıklarıdır. Bu sebeple, izleyen sayfalarda çalışanların ve yöneticilerin cinsiyet farklılıklarının yöneticilere ilişkin tutumları ne şekilde etkilediği üzerinde durulacaktır. Sonrasında ise kadın yöneticilere ilişkin negatif tutumların ve erkek yöneticilere ilişkin pozitif tutumlarının sebebi olabileceği düşünölen SBY ele alınacaktır.

### **1.1.1. Değerlendirenlerin Cinsiyet Farklılıklarının Yöneticilere İlişkin Tutumlar Üzerinde Etkisi**

Cinsiyet farklılıklarının yöneticilere ilişkin tutumlar üzerinde etkilerinin incelendiği çalışmalar yazında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu kapsamda, bazı çalışmalar ve bulgularından bahsetmek yeni çalışmayı anlamak için gerekli görünmektedir.

Pek çok çalışma (Gallup, 2001; Liu, Comer ve Dubinsky, 2001; Mostafa, 2005; Terborg, 1977) kadın değerlendiricilerin erkek değerlendiricilere kıyasla kadın yöneticilere ilişkin daha olumlu tutumlara sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Benzer bulgulara Türkiye'de yapılan çalışmalarla (Aycan ve ark., 2011; Koca, Arslan ve Aşçı, 2011; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002) da ulaşıldığı görölmüş olsa da yazında kadın ve erkek değerlendirici arasında kadın yöneticiye ilişkin tutumlar anlamında fark bulmayan çalışmalar (Ali ve ark., 2013; Koshal, Gupta ve Koshal, 1998) ya da tam tersi bulgular ortaya koyan çalışmalar (Gallup, 2013) olduğunu da söylemek mümkündür.

Göröldüğü üzere, yöneticiye ilişkin tutumları ele alırken tutum sahibi kişilerin cinsiyet farklılıklarını da hesaba katmak son derece önemlidir.

### **1.1.2. Yöneticilerin Cinsiyet Farklılıklarının Yöneticilere İlişkin Tutumlar Üzerinde Etkisi**

Değerlendiricilerin cinsiyet farklılıklarının yöneticilere ilişkin tutumlar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların çokluğuna karşın, yöneticilerin cinsiyet farklılıklarını ele alan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu kapsamda sözü edilebilecek çalışmalar kamuoyu çalışmasına dayanan araştırmalar (Gallup, 2013) ve liderlere (Carpenter, 2001; Uğurlu ve Hovardaoğlu, 2011) veya otoritelere (Rudman ve Klianski, 2000) ilişkin tutumların incelendiği araştırmalardır.

1953'ten 2013'e kadar olan Gallup çalışmaları Amerikan halkının gelecekteki yöneticisinin cinsiyetini seçmesi mümkün olsa sorusuna verdikleri yanıtı temel olarak bazı bulgular ortaya koymuştur. Buna göre, 1953 yılında erkek yönetici tercihi % 66 iken, kadın yönetici tercihi % 5'tir. 2013'te ise tercihler erkek yönetici ve kadın yönetici için sırasıyla % 35 ve % 27 olarak bulunmuştur (Gallup, 2013). Yine Gallup'un 2001'deki bir başka araştırması ile şartların eşit olduğu durumlarda erkeklerin % 42'ye % 31 oranla kadınlardan daha iyi bir devlet başkanı olacağı düşüncesi baskın gelmiştir (Gallup, 2001).

Yazındaki diğer çalışmalara (Eagly, Makhijani ve Klonsky, 1992; Eagly, Wood ve Diekman, 2000; Nieva ve Gutek, 1980; Wood, 2000) baktığımızda, erkek liderlerin kadın liderlerden daha olumlu değerlendirildiği fikri ağırlıktadır. Benzer şekilde, Türkiye'de yapılan ve liderlere ilişkin tutumlar konusunu ele alan bir çalışma da dünya yazınına destekler nitelikte bulgular ortaya koymuştur. Buna göre, kadın değerlendiriciler otoriter erkek lideri otoriter kadın liderden daha olumlu değerlendirirken, erkek değerlendiriciler tüm liderlik türlerinde erkek lideri kadın liderden daha olumlu değerlendirmişlerdir (Uğurlu ve Hovardaoğlu, 2011). Lider kavramını otorite kavramıyla değiştirdiğimizde de yine benzer bulgulara ulaştığımızı görürüz. Örneğin Rudman ve Klianski'nin (2000) çalışmasında katılımcılara bazı kadın ve erkek otorite figürü çizimleri gösterilmiş ve sonrasında bu çizimlere tepkileri pozitif ve negatif sıfat kullanımlarıyla ölçülmüştür. Çalışmanın sonucuna göre, hem kadın hem de erkek katılımcılar kadın otoriteyi erkek otoriteden daha olumsuz değerlendirmişlerdir (Rudman ve Klianski, 2000).

Her ne kadar yazından sunulan çalışmalar son derece bilgilendirici olsa da yöneticilere ilişkin tutumları karşılaştırmalı olarak incelemenin önemi eşişsizlikleri giderebilmek adına önemlidir. Bu sebeple, bu çalışma kapsamında eř zamanlı olarak kadın ve erkek çalışanların kadın ve erkek yöneticilere ilişkin tutumları ele alınırken sosyal baskınlık yöneliminin etkileri üzerinde durulacaktır. Dolayısıyla izleyen sayfalarda Sosyal Baskınlık Kuramı detaylarıyla incelenmeye çalışılacaktır.

## **1.2. Sosyal Baskınlık Kuramı**

Kişilerarası ve gruplararası ilişkiler incelendiğinde, sosyal varlıklar olmanın birer sonucu olarak eşişsizlik, önyargı ve ayrımcılığı yarattığımızı görebiliyoruz. Her ne kadar tüm bunlar toplumun refah ve gelişmişlik seviyesinden etkileniyor olsa da, her toplumda yine de en az bir adet baskın / avantajlı, bir adet de ezilen / dezavantajlı grup olduğunu söylemek mümkün görünüyor. Bu hiyerarşik yapıya karşın ilişkilerin nasıl yürüdüğünü açıklamak üzere Sidanius ve Pratto (1999) Sosyal Baskınlık Kuramı'nı (SBK) ne sürmüşlerdir.

SBK'ye göre, toplumlar grup bazlı hiyerarşik sistemler üstüne kurulmuştur ve bu sistemde bir grup gücü ve ayrıcalıkları elinde tutarken, diğer grup aza kanaat etmek durumundadır. Bu ortamda, baskın grubun yeleri ezilmekte olan grup üyelerine karşı yoğun bir önyargı ve ayrımcılık geliştirirler. Bunun sebebi gücü ve ayrıcalıkları elde tutmak ve dezavantajlı grubun kaynakları ele geçirmesini önlemektir (Sidanius ve Pratto, 1999). Tüm bunlardan yola çıkararak, SBK'nin amacının eşişliğe ilişkin negatif ve hiyerarşik yapılanmaya ilişkin pozitif tutumları araştırmak olduğunu söyleyebiliriz.

Toplumdaki grup temelli sosyal hiyerarşi esasen üç farklı sistemden oluşmaktadır (Pratto ve ark., 2006). Bunlar; erkeğin kadından daha değerli olduğu cinsiyet temelli hiyerarşik sistem, yaşlının gençten daha değerli olduğu yaş temelli hiyerarşik sistem ve rastgele hiyerarşik yapı dediğimiz toplumdaki topluma değişebilen sistemdir (Pratto ve ark., 2006). Bu sistemler dahilinde SBK'ye göre, dezavantajlı grup toplumsal düzeni korumak ve elindeki kaynaklardan da olmamak adına bu hiyerarşik yapıyı destekler ve durumunu kabullenir. Bu durum SBK'ye göre kişinin sahip

olduğu SBY ile açıklanmaktadır. SBY kişinin eşitliği algılayış şekliyle birebir ilgili olduğu için, dezavantajlı grubun avantajlı grubu destekler tavrı sahip oldukları SBY'nin bir sonucu olabilir gibi gözükmemektedir (Sidanius, Levin, Federico ve Pratto, 2001). Esasen, SBY düzeyi ve sistemi meşrulaştırıcı davranışlarda bulunma arasındaki ilişki de incelendiğinde, SBY'si yüksek dezavantajlı grupların sistemi meşrulaştırıcı davranışları daha çok içselleştirdiği görölmektedir (Overbeck, Jost, Mosso ve Flizik, 2004). Bu da yukarıda bahsedilen durumu açıklar niteliktedir.

Kurulan ilişkilerden yola çıkarak SBY'nin bir kişilik özelliği olarak algılanılması mümkündür, ancak SBK kuramcıları buna karşı çıkmaktadır. SBY yalnızca SBK'nin kuramlaştırılması aşamasında empirik bulgular sağlaması açısından kullanılmak için yaratılmıştır. Gerçek kişilik özellikleri gibi kişinin doğalında varolan bir yapı değildir. Pek çok değişikenden etkilenerek kişi için durumdan duruma farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Pratto ve ark., 2006).

Tüm bunlardan hareketle, SBY'nin kişilerin eşitsizliği değerlendirme şekillerini etkilediğini ve bunun bir sonucu olarak kişiler veya gruplararası davranışsal asimetrinin olduğunu söylemek mümkündür (Pratto ve ark., 2006). Hiyerarşik yapının devamını meşrulaştırıcı mitlerle sağlayan davranışsal asimetri SBK için önem teşkil eden kavramlardan biridir. Bu noktada meşrulaştırıcı mitlerden bahsederek davranışsal asimetriyi açmak doğru olacaktır. Hiyerarşiyi artıran ve azaltan olmak üzere iki çeşit meşrulaştırıcı mit tanımlanmıştır (Pratto ve ark., 2006). Bunlardan ilki eşitsizliği pekiştiren ırkçılık, cinsiyetçilik, milliyetçilik gibi mitlerken, ikincisi eşitliği pekiştiren feminizm, sosyalizm gibi mitlerdir (Pratto ve ark., 2006). Kişilerin meşrulaştırıcı mitleri kullanma eğilimi sahip oldukları SBY düzeyi ile birebir ilişkilidir. Yani, hiyerarşiyi artıran meşrulaştırıcı mitleri kullanma eğilimi yüksek SBY ile ilişkilendirilirken, hiyerarşiyi azaltan meşrulaştırıcı mitleri kullanma eğilimi düşük SBY ile ilişkilendirilir (Pratto ve ark., 2006). İlaveten, SBY düzeyi cinsiyetlerarası karşılaştırıldığında, erkeklerin kadınlardan daha yüksek SBY düzeyine sahip oldukları bulunmuştur (Sidanius ve Pratto, 1999). Sahip olunan SBY düzeylerindeki farklılık erkeklerin hiyerarşiyi artıran roller ve mesleklere

yönelmesine neden olurken, kadınların hiyerarşiyi azaltan pozisyonlara yönelmesine sebep olmuştur (Pratto ve Walker, 2004).

Bu noktada, meşrulaştırıcı mitlerden olan ve hiyerarşiyi artıran cinsiyetçiliğin yöneticilere ilişkin tutumlar üzerindeki etkilerinden bahsetmek, SBY'nin etkilerini araştırmanın neden gerekli olduğunu daha iyi ortaya koyacaktır. Dezavantajlı grup olarak kadınlar, cinsiyetçiliğin yarattığı ayrımcılığın hedefi konumundadırlar. Ayrıca SBK'nin önerdiği üzere cinsiyet temelli sistemde erkeklerin altında konumlandırılmaktadır. Bu sebeple, cinsiyetçiliğin bulguları SBY'nin olası etkilerinin bir kısmı hakkında fikir sahibi olmamızı sağlayacaktır. Daha önce de söylendiği üzere, cinsiyetçiliğin düşmanca ve korumacı olmak üzere iki şekli bulunmaktadır (Glick ve Fiske, 1996). Bu iki çeşidin altında yatan sebepler araştırıldığında, kadın ve erkeklerin birbirlerinden farklı SBY düzeylerine sahip olmaları da neden olarak ortaya konulmuştur (Glick ve Fiske, 1996). Yönetici pozisyonlarında çalışan kadınların sayıca az olmasını anlamamız açısından SBY ve düşmanca cinsiyetçilik arasındaki ilişkiyi gösteren araştırmaların varlığı oldukça önemlidir (Christopher ve Mull, 2006). Kadın yöneticilere ilişkin tutumlar üzerinde düşmanca cinsiyetçiliğin anlamlı bir etkisi olduğunu öne süren çalışmalara (Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002) da baktığımızda, SBY düzeyinin bulgularından yalnızca biri olan cinsiyetçiliğin etkilerini görmemiz mümkün olmaktadır. Bu sebeple, SBY'nin bir bütün olarak ele alınması halinde daha kapsamlı bulgular ortaya koyacağı varsayılmaktadır.

SBY düzeyinin yöneticilere ilişkin tutumlar üzerinde etkilerinin incelendiği çalışmaların sayıca son derece yetersiz olması sebebiyle, ilişki kurma noktasında fikir verebilecek yakın odaklı çalışmaların da bulguları paylaşılmaya çalışılacaktır. Bu noktada, en kapsamlı çalışma olarak gösterilebilecek olan Simmons ve arkadaşları'nın (2012) Amerika Birleşik Devletleri ve Kuveyt'teki erkek öğrencilerle yürüttükleri araştırmada, yüksek SBY düzeyinin kadın yöneticilere ilişkin negatif tutumla ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bunun haricinde, yine SBY düzeyinin yükselmesinin bir sonucu olarak kadın haklarına, çalışan kadınlara ve kadınlara ilişkin negatif tutumların arttığı (Bates ve Heaven, 2001; Christopher ve Wojda,

2008; Heaven, 1999; Lippa ve Arad, 1999; Poch ve Roberts, 2003) da yine şimdiki çalışmanın gerekliliğini gösterir niteliktedir. Önceki çalışmalara bakarak fikir öne süremediğimiz tek konu erkek yöneticilere ilişkin tutumlar üzerinde SBY düzeyinin bir etkisinin olup olmayacağı gibi gözükmektedir. Ancak, SBK'nin varsayımlarından yola çıkarak yalnızca kadın yöneticilere ilişkin tutumların değil erkek yöneticilere ilişkin tutumların da sahip olunan SBY düzeyinden etkileneceğini düşünmek olasıdır.

Tüm bu sebeplerle, bu çalışma kapsamında SBY düzeyinin yöneticilere ilişkin tutumlar üzerindeki genel etkisi ve cinsiyet temelli sistemin belirginleştirildiği durumlardaki cinsiyet temelli etkisi araştırılacaktır.

### **1.3. Çalışmanın Amaçları ve Denenceleri**

Daha önce de belirtildiği üzere, bu çalışmanın amacı çalışanların ve yöneticilerin cinsiyet farklılıklarının ve çalışanların sahip oldukları SBY düzeylerinin yöneticilere ilişkin tutumlarına etkisi olup olmadığını göstermektir. Bunun yanısıra, çalışanların yaklaşık olarak yarısına uygulanan hazırlama etkisi tekniği ile çalışanlardaki cinsiyet temelli SBY'nin öne çıkarılması ve yöneticilere ilişkin tutumları genel SBY düzeyinden farklı etkileyip etkilemediğinin bulunması amaçlanmıştır. Bunlardan hareketle, araştırma deseninin 2 (kadın çalışanlar / erkek çalışanlar) X 2 (kadın yöneticiler / erkek yöneticiler) X 2 (düşük SBY / yüksek SBY) X hazırlama etkisi (var / yok) şeklinde olduğunu söylemek mümkündür.

Buna göre, çalışmanın amaçları doğrultusunda ele alacağı denenceler şu şekildedir;

Denence 1: İpucu almayan ve düşük SBY düzeyine sahip erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumları, hazırlama etkisi alan ve yüksek SBY düzeyine sahip kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha olumludur.

Denence 2: İpucu almayan ve düşük SBY düzeyine sahip kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumları, hazırlama etkisi alan ve yüksek SBY düzeyine sahip erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha olumludur.

Denence 3: İpucu alan ve yüksek SBY düzeyine sahip erkek çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumları, hazırlama etkisi almayan ve düşük SBY düzeyine sahip kadın çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumlarından daha olumludur.

Denence 4: Yüksek SBY düzeyine sahip çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumları, düşük SBY düzeyine sahip çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha negatiftir.

Denence 5: Yüksek SBY düzeyine sahip çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumları, kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha pozitiftir.

Denence 6: İpucu alan ve yüksek SBY düzeyine sahip çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumları, hazırlama etkisi almayan ve yüksek SBY düzeyine sahip çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha negatiftir.

Denence 7: İpucu alan ve yüksek SBY düzeyine sahip çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumları, kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha pozitiftir.

Denence 8: Kadın ve erkek çalışanların kadın ve erkek yöneticilere ilişkin tutumları birbirlerinden farklıdır.

Denence 8a: Kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumları, erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha pozitiftir.

Denence 8b: Erkek çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumları, kadın çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumlarından daha pozitiftir.

Denence 8c: Kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumları, erkek yöneticilere ilişkin tutumlarından daha pozitiftir.

Denence 8d: Erkek çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumları, kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha pozitiftir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Katılımcılar

Çalışmaya en az altı aylık çalışma hayatı bulunan ve aktif olarak çalışmakta olan kişiler Facebook, LinkedIn, Ekşi Sözlük Duyuru gibi kanallar aracılığıyla yapılan çağrılar üzerinden haberdar edilerek katılmışlardır. Veri toplama sürecinin sonunda 885 anketin başlatıldığı, ancak bunlardan 417'sinin çalışma kapsamında değerlendirilebileceği bulunmuştur. Çalışma kapsamında analize dahil edilen 417 çalışanın 231'i kadın, 186'sı erkektir. Örneklemin genel yaş ortalaması 28.73 (SS = 6.33) iken, kadınların yaş ortalaması 28.45 (SS = 6.33) ve erkeklerin yaş ortalaması 29.06 (SS = 6.34) olarak bulunmuştur. Ayrıca, katılımcıların % 34.3'ü kamu sektörü çalışırken, % 65.2'si özel sektör çalışanı olduğu beyan etmiştir. Yine, % 37.4 çalışan daha önce tek bir cinsiyetten yöneticiyle çalışma deneyimi olduğunu ifade ederken, % 62.6'sı her iki cinsiyetten yönetici ile de çalıştığını beyan etmiştir.

### 2.2. Ölçüm Araçları

Bu çalışma kapsamında iki ana ölçek (Kadın / Erkek Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği (Aycan ve ark., 2011) ve Sosyal Baskınlık Yönelimi Ölçeği (Pratto ve Sidanius, 1999)), bir demografik bilgi formu ve hazırlama etkisi ölçekleri (Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği (Glick ve Fiske, 1996) ve Erkeklerle İlişkin Çelişik Duygular Ölçeği (Glick ve Fiske, 1999)) kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgilere izleyen sayfalarda yer verilmiştir.

#### 2.2.1. Kadın / Erkek Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği

Aycan ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen bu ölçek yöneticilere ilişkin tutumların ölçülmesini amaçlamaktadır. Her ne kadar orijinal ölçek yalnızca kadın yöneticilere ilişkin tutumları ölçmeyi amaçlayarak geliştirilmiş olsa da, bu çalışma kapsamında genel yönergenin değiştirilmesi aracılığıyla erkek yöneticilere ilişkin tutumların da ölçülmesi sağlanmıştır. 7'li Likert tipi 27 madde bulunan ölçekte örnek olarak şöyle maddeler bulunmaktadır; “Genellikle, kadın / erkek yöneticiler çalışanlarının hangi zorlukları yaşayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.”

veya “Genel olarak kadın / erkek yöneticiler zorluklarla başetmekte sıkıntı çekerler.”

Ölçeğin 14 maddesi ters kodlanmıştır ve ölçekten alınan yüksek puanlar kadın / erkek yöneticilere ilişkin olumlu tutuma işaret etmektedir. Ayrıca, ölçekte “görev rol davranışları”, “ilişkisel rol davranışları” ve “iş ahlakı” şeklinde üç faktör ele alınmaktadır. Bu çalışma kapsamında ölçek üzerinde uygulanan yapı geçerliği testi bulgularında, 3 maddenin üç faktörün herhangi birine özel olarak yük vermemesi sebebiyle çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu maddelerin çıkarılmasının ardından yapılan faktör analizine göre üç faktör toplam varyansın 54.32%'sini (Cronbach alfa = .88) açıklamaktadır.

Çalışmanın amaçları kapsamında, alt ölçekler kullanılmayacak olup yalnızca ölçekten alınan toplam puanlar analize dahil edilecektir.

### **2.2.2. Sosyal Baskınlık Yönelimi Ölçeği**

Sidanius ve Pratto (1999) tarafından geliştirilen Sosyal Baskınlık Yönelimi Ölçeği insanların eşitsizliği destekleme eğilimlerini ölçmeyi amaçlar. 8'i ters kodlanmış olan 16 maddeden oluşan ölçek Türkçe'ye ilk olarak Karaçanta (2002) tarafından, daha sonra ise Akbaş (2010) tarafından adapte edilmiştir. Bu çalışma kapsamında Akbaş'ın adaptasyonu kullanılmıştır. 7'li Likert tipi ölçekte yer alan maddelere örnek olabilecek maddeler şöyledir; “Tüm gruplar eşit olabilseydi, iyi olurdu.” veya “Daha alttaki gruplar yerlerini bilmelidir.”. Ölçekten alınan yüksek puanlar eşitsizliği destekleme eğiliminin yüksekliğine işaret eder.

Akbaş'ın versiyonu için güvenilirlik ve geçerlik testlerine göre iki faktörlü yapısı bulunan ölçeğin Cronbach alfası .92 iken, şimdiki çalışma da iki faktörlü yapı ortaya koyarak açıkladığı toplam 62.01% varyans ve .91 Cronbach alfa değeri ile Akbaş'ın versiyonunu doğrulamıştır.

Çalışmanın amaçları kapsamında, alt ölçekler kullanılmayacak olup yalnızca ölçekten alınan toplam puanlar analize dahil edilecektir.

### **2.2.3. Demografik Bilgi Formu**

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, en uzun süreli yaşadıkları yerleşim birimi, sosyoekonomik durum, çalıştıkları sektör, son yöneticilerinin cinsiyeti, her iki cinsiyetten yöneticiye sahip olup olmadıklarına ilişkin bilgilerinin edinileceği sorular sorulmuştur. Bu formdaki sorular çoktan seçmeli ve açık uçlu olarak dizayn edilmiştir.

### **2.2.4. Hazırlama Etkisi Ölçekleri**

SBY düzeyini cinsiyet temelli olarak belirgin hale getirmek amacıyla çalışanların yaklaşık yarısına uygulanan hazırlama etkisi ölçekleridir. Bu kapsamda kullanılan ölçekler; Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği ve Erkeklerle İlişkin Çelişik Duygular Ölçeği olup, çalışanların bu ölçeklerden aldıkları puanlar analiz aşamasında kullanılmamıştır.

#### **2.2.4.1. Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği**

Hazırlama etkisi ölçeklerinden biri olan bu ölçek cinsiyet temelli SBY'yi belirgin hale getirmek için çalışanların yaklaşık yarısı tarafından alınmıştır.

Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği Glick ve Fiske (1996) tarafından geliştirilmiş olup 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin amacı kişilerin sahip olduğu cinsiyetçilik düzeyini ölçmektir. Ölçekten alınan yüksek puanlar yüksek düzeyde cinsiyetçiliğe işaret etmektedir. Orijinal ölçeğin Türkçe'ye adaptasyonu Sakallı-Uğurlu (2002) tarafından yapılmıştır.

#### **2.2.4.2. Erkeklerle İlişkin Çelişik Duygular Ölçeği**

Tıpkı Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği gibi bu ölçek de cinsiyet temelli SBY'yi belirgin hale getirmek amacıyla kullanılmış olup Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği'ni alan kişilere uygulanmıştır.

Erkeklerle İlişkin Çelişik Duygular Ölçeği Glick ve Fiske (1999) tarafından geliştirilmiş olup 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin amacı kişilerin sahip olduğu erkeklerle ilişkin düşmanca ve korumacı duygular düzeyini ölçmektir. Ölçekten

alınan yüksek puanlar yüksek düzeyde düşmanca ve korumacı duygulara işaret etmektedir. Orijinal ölçeğin Türkçe'ye adaptasyonu Sakallı-Uğurlu (2008) tarafından yapılmıştır.

### **2.3. İşlem**

Veri toplamaya başlamadan önce Orta Doğu Teknik Üniversitesi İnsan Araştırmaları Komitesi'nden çalışmanın yapılmasına ilişkin herhangi bir sorun olmadığına dair onay alınmıştır. Ardından, internet üzerinden doldurulacak olan ölçekler Qualtrics Anket Yazılımı'na yüklenmiştir. Yazılım tarafından yaratılan link Facebook, LinkedIn, Ekşi Sözlük Duyuru ve bazı kişisel bağlantılar aracılığıyla duyurulmuş ve ankete davet çağrısı yapılmıştır. Çağrıda üzerinde durulan konu kişilerin aktif çalışan olması ve en az altı ay süreli iş yaşamı geçmişlerinin bulunmasıdır.

Sisteme giriş yapan kişiler ilk önce bilgilendirilmiş onamı okumuş ve kabul etmesi halinde onaylayarak çalışmaya dahil olmuştur. Sonrasında, demografik bilgi formunu doldurmaları beklenmiş ve burada belirtmiş oldukları cinsiyetlerinden hareketle ilk 100 erkek ve 100 kadın çalışmaya hazırlama etkisi ölçekleri alarak başlamışlardır. Hazırlama etkisi ölçeklerini tamamlayan kişiler ardından sırasıyla SBY Ölçeği ve rastgele olarak kendilerine sunulan Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği veya Erkek Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği'ni almışlardır. Hazırlama etkisi uygulanmayan kişilerse, SBY Ölçeği alarak çalışmaya başlamış ve akabinde diğer ölçekleri almışlardır.

Katılımın ardından, katılımcılara katılım sonrası bilgi formu sunulmuş ve çalışmanın amacından bahsedilmiştir. Hazırlama etkisi alan kişiler için anketi tamamlama süresi yaklaşık 15 dk. iken, hazırlama etkisi almayan kişiler için bu süre yaklaşık 10 dk. olarak bulunmuştur.

### **3. BULGULAR**

Yapılan analizler doğrultusunda, katılımcı cinsiyeti ve yönetici cinsiyetinin yöneticilere ilişkin tutumlar üstünde birlikte bir etkisi bulunmuştur. Ayrıca, SBY düzeyi ve yönetici cinsiyetinin ortak etkisinin yöneticilere ilişkin tutumları etkilediği

ortaya konulmuştur. Bunların dışında, çalışmanın amaçları kapsamında ele alınan hazırlama etkisi yönteminin de yine yönetici cinsiyeti ile etkileşime girmesi sonucu yöneticilere ilişkin tutumları etkilediği bulunan bulgular arasındadır.

Çalışma kapsamında önerilen denencelere tek tek göz atacak olursak;

Denence 1, detaylı analizler sonucu reddedilmiştir ve buna bağlı olarak, hazırlama etkisi alan, yüksek SBY düzeyine sahip kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarının; hazırlama etkisi almayan, düşük SBY düzeyine sahip erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha olumsuz olduğu fikri kabul edilmemiştir.

Denence 2, kabul edilmiştir ve hazırlama etkisi alan, yüksek SBY düzeyine sahip erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarının; hazırlama etkisi almayan, düşük SBY düzeyine sahip kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha olumlu olduğu fikri doğrulanmıştır.

Denence 3 reddedilerek, hazırlama etkisi alan ve yüksek SBY düzeyine sahip erkek çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumları ile hazırlama etkisi almayan ve düşük SBY düzeyine sahip kadın çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumları arasında bir fark olmadığını ortaya koymuştur.

Denence 4 kabul edilerek, yüksek SBY düzeyine sahip çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarının, düşük SBY düzeyine sahip çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur.

Denence 5 kabul edilerek, yüksek SBY düzeyine sahip çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumlarının, yüksek SBY düzeyine sahip çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur.

Denence 6 da yine kabul edilerek, hazırlama etkisi almayan ve düşük SBY düzeyine sahip çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarının, hazırlama etkisi alan ve yüksek SBY düzeyine sahip çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha olumlu olduğu iddiasını desteklemiştir.

Denence 7 ile hazırlama etkisi alan ve yüksek SBY düzeyine sahip çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumlarının, kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha olumlu olduğu desteklenmiştir.

Son denence olan Denence 8 de doğrulanarak kadın ve erkek çalışanların kadın ve erkek yöneticilere ilişkin farklı tutumlara sahip olduklarını ortaya koymuştur. Devamında incelenen alt denencelere bakıldığında, Denence 8a, 8c ve 8d doğrulanırken, 8b reddedilmiştir. Buna göre, kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumları, erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından, kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumları, erkek yöneticilere ilişkin tutumlarından ve erkek çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumları, kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından daha pozitif bulunmuştur. Erkek çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumları, kadın çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumlarından daha pozitif olduğu varsayımı ise reddedilmiştir.

#### **4. TARTIŞMA**

Yapılan analizler sonucunda denencelerin bir kısmı reddedilirken, bir kısmı doğrulanmıştır. Çalışmanın amacı gereği ele alınan tüm değişkenlerin etkisi incelenmiştir ve her alanda olmasa da bazı değişkenlerle girdikleri etkileşim sonucu yarattıkları ortak etkiler anlamlı bulunmuştur. Çalışmanın bu son kısmında, elde edilen bulgular ve yazın arasındaki karşılaştırmalara değinilecek ve bu çalışmanın yazına katkılarına odaklanılacaktır. Son olarak, gelecekteki çalışmalara yön verme amaçlı olarak bu çalışmanın eksiklikleri üzerinde durularak, önerilerde bulunulacaktır.

##### **4.1. Çalışmanın Bulgularının Değerlendirilmesi**

Her ne kadar dört değişkenin yöneticilere ilişkin tutumlar üzerinde ortak bir etkisi bulunamamış olsa da, denenceleri test etmek için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda ortak etkiyi test eden ilk üç denenceden birinin doğrulandığını, diğer ikisininse reddedildiğini görüyoruz. Doğrulanan denenceye bakıldığında, yazının desteklendiğini görmek mümkündür. Elbette bu çalışma, yazını desteklemekle

kalmamış, cinsiyet-temelli SBY'nin de etkisini inceleyerek yeni bir bakış açısı getirmiştir.

Yanlışlanan denencelerin olası reddedilme sebepleri düşünüldüğünde, ilk denencede kadın yöneticilere ilişkin tutumların üzerinde çalışanın cinsiyetinin cinsiyet-temelli SBY'nin etkisinden büyük olmasını bir sebep olarak düşünmek mümkün olabilir. Yazına göre, kadınların kadın yöneticilere ilişkin tutumları erkeklerinkinden daha olumlu yöndedir (Aycan ve ark., 2011; Koca ve ark., 2011). Bu sebeple, yüksek SBY düzeyine sahip kadınlara cinsiyet-temelli hazırlama etkisi verildiğinde kadın yöneticiye ilişkin tutumları azalmasına karşın, düşük SBY düzeyine sahip hazırlama etkisi almayan erkeklerin kadın yöneticilere ilişkin tutumları ile farklılık göstermemiş olabilir. Bir diğer yanlışlanan denencede ise erkek yöneticilere ilişkin tutumlar araştırılırken, iki grup arasında fark bulunamamasının olası nedenleri erkek yöneticilere ilişkin tutumların cinsiyetlerarası fark göstermemesi ve benzer olması olabilir. Türkiye örneğine bakıldığında, erkeklere ilişkin tutumların kadınlara ilişkin negatif tutumları pekiştirir nitelikte olduğunu söylemek yazına göre mümkün görünmektedir (Sakallı-Uğurlu, 2008). Dolayısıyla, kadın ve erkek çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumlarındaki benzerlik cinsiyet-temelli SBY'nin etkisiyle dahi olsa değiştirilememiş olabilir. Bunlardan hareketle, cinsiyet gibi doğuştan gelen özelliklerin tutumlar üzerinde SBY gibi sonradan kazanılan değişkenlere kıyasla daha etkili olduğu yönünde spekülasyon yapmak mümkündür. Bu denencelerin reddedilme sebepleri cinsiyet-temelli SBY'nin etkisizliğinden ziyade, cinsiyetin etki büyüklüğü gibi görünmektedir.

Çalışmanın SBY'ye ilişkin bulguları değerlendirilecek olunursa, SBY düzeyinin daha önce de bahsedildiği üzere kaynaklara ve ayrıcalıklara sahip olma arzusuyla birebir ilgisi olması sebebiyle bulgular son derece anlamlıdır. Zira, SBY düzeyi yükseldikçe kadın yöneticiye ilişkin tutumlar olumsuzlaşma eğilimi göstermiştir. Yani, ezilen grup olarak kabul edilen kadınlar yönetici olarak olumsuz değerlendirilmişlerdir. Bunun yanısıra, bu çalışmayla birlikte düşük statülü grupların da sistemi meşrulaştırıcı davranışları kullandığını (Overbeck ve ark., 2004) örneklemek mümkün olmuştur, çünkü bulgulara bakıldığında yalnızca erkek

çalışanların değil kadın çalışanların da SBY düzeylerinin yükseldikçe kadın yöneticilere ilişkin olumlu tutumlarının azaldığı gözlenmiştir.

SBY'ye ilişkin önemli bir husus, SBY'nin değişmez bir kişilik özelliği olmayışdır. Dolayısıyla, yaşayan ve değişen bir yapı olarak pek çok şeyden etkilenebilmektedir. Güç aralığının yüksek olduğu ülkelerde SBY'nin kadın yöneticilere ilişkin tutumlar üzerindeki etkisinin arttığını vurgulayan Simmons ve arkadaşları'nın (2012) çalışmasını göz önünde bulunduracak olursak, Türkiye gibi genç nüfusa ve değişen dinamiklere sahip bir ülkede ilerleyen zamanlarda SBY'nin etkisinin artması olası gözükmemektedir.

SBY'nin etkisini ortaya koyarken, cinsiyet-temelli SBY'nin farklı bir etkisi olup olmayacağına da incelenmiş olması yine bu çalışmanın farklı bulgular ortaya koymasının nedenlerinden biridir. Her ne kadar hazırlama etkisi yöntemi ilk etapta fazla yapay ve gerçek hayatta yeri olmayan bir yöntem izlenimi verse de, aslında sıkça karşılaştığımız cinsiyet odaklı davranışların sahip olduğumuz SBY düzeyini etkilediğini söyleyebiliriz. Cinsiyetçi yaklaşımların işlendiği filmler, kitaplar, olaylar kadın ve erkek arasında bir eşitliğin söz konusu olamayacağı yönünde alıcısını yönlendirirken, değerlendirme yargılarını da bu yönde etkilemektedir. Bundan hareketle, ters hazırlama etkisi yöntemleriyle kişileri cinsiyetlerarası eşitliğin olduğu yönünde yönlendirmek cinsiyet-temelli SBY düzeylerinin daha az belirgin hale gelmesine ve azalmasına yardımcı olabilecektir.

Son olarak, çalışanların ve yöneticilerin cinsiyet farklılıklarının yöneticilere ilişkin tutumlar üzerindeki etkilerini gösteren bulgulara bakıldığında, yazını (Çalık, Koşar ve Dağlı, 2012; Liu ve ark., 2001; Koca ve ark., 2011; Mostafa, 2005; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002) destekleyen bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Tutum çalışmalarıyla olan tutarlı bulguların yanısıra, şimdiki çalışmanın bulguları yazındaki başka kuramlarla da desteklenebilmektedir. Örneğin, çalışanlar kendileriyle aynı cinsiyeti paylaşan yöneticiye ilişkin daha olumlu tutumlara sahip bulunmuşlardır. Bu durumu iç grup taraflılığı (kayırmacılığı) ile açıklamak mümkündür. Bu noktada iç grup taraflılığını biraz açmak yerinde olacaktır. Tajfel'in (1978) öne sürmüş olduğu Sosyal Kimlik Kuramı gereği, kişiler belli kıstaslar çevresinde toplanarak grup olma

eğilimindedirler. Bunun bir sonucu olarak da ait oldukları grubu koruma, kayırma eğilimi geliştirirler, çünkü bu şekilde kendi benlik saygılarını da koruyor olacaklardır (Kağıtçıbaşı, 2005; Tajfel, 1978). Buradan hareketle tekrar şimdiki çalışmaya dönecek olursak, çalışanların cinsiyetlerini bir grup olarak kabul etme eğiliminde olduklarını ve farklı bir gruba kıyasla önce kendi gruplarını olumlu değerlendirdiklerini söyleyebiliriz.

Cinsiyet farklılıklarına ilişkin bir diğer bulguya bakarak, onu da farklı bir çalışmanın bulgularıyla ilişkilendirebiliyoruz. Buna göre, kadın çalışanlar erkek çalışanlara kıyasla kadın yöneticilere ilişkin daha olumlu tutum sahibiyken, erkek yöneticilere ilişkin tutumlar için çalışan cinsiyetleri arasında bir fark bulunamamıştır. Bu noktada, Rudman ve Goodwin'in (2004) bir çalışmasında da incelediği üzere, kadınların kadınları, erkeklerin erkekleri kayırdığından daha çok kayırdığı bulgusunun öne çıktığını söylemek mümkün görünmektedir. İç grup tarafgirliğinin şiddetinin bile cinsiyetten cinsiyete değişebildiğini düşünecek olursak, yöneticilere ilişkin tutumları karşılaştırmalı olarak ele almış olmak çalışmanın sağlığı açısından doğru gözükmektedir.

#### **4.2. Çalışmanın Katkıları**

Bu çalışmanın en büyük katkısı SBY ve yöneticilere ilişkin tutumları harmanlamış ve birlikte ele almış olmasıdır. Her ne kadar daha önce Simmons ve arkadaşları (2012) tarafından erkek öğrencilerin SBY düzeylerinin kadın yöneticilere ilişkin tutumları üzerindeki etkisi incelenmiş olsa da, ilk defa hem değerlendiren hem de değerlendirilen cinsiyetleri karşılaştırmalı olarak SBY düzeyleri üzerinden değerlendirmek mümkün olmuştur.

Çalışmanın bir diğer katkısı, cinsiyet temelli SBY'yi belirgin hale getirmek adına kullanmış olduğu hazırlama etkisi tekniğidir. Yöntem son derece yeni ve işlevsel olması sebebiyle yazın açısından deneysel çalışmaların önünü açabilecek niteliktedir. Uygulanışının kolaylığına karşın ortaya koymuş olduğu bulgular önemlidir.

Üçüncü bir katkı olarak, üzerinde sıkça durulmuş olan karşılaştırmalı inceleme konuyla ilgili bu çalışmayı tek kılmaktadır. Bazı noktalarda beklenen

farklılaşmaların ortaya konulamamış olması bile yazındaki bilinmezliği ortadan kaldırmış olmak adına önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, erkek yöneticilere ilişkin tutumların kadın ve erkek çalışanlar için farklılaşmadığını veya erkek çalışanların erkek yöneticilere ilişkin tutumlarının kadın yöneticilere ilişkin tutumlarından olumlu olduğunu verilere dayalı olarak iddia edebilmek artık mümkün görünmektedir.

Son olarak, çalışmanın genel bir katkısı niteliğinde, cinsiyet temelli SBY'yi azaltmaya ilişkin gerçek hayatta uygulanabilir yöntemlerin olduğunu düşünebiliriz. Çalışmanın açık çıktısı, yalnız yönetici pozisyonu için olan cinsiyetlerarası sayısal eşitsizliği azaltmak için değil farklı alanlarda da uygulanabilir oluşudur. SBY'nin kaynaklara sahip olmakla ilişkili oluşundan yola çıkarak, pozisyonlar arası geçişlerde kaynaklardaki artış miktarının minimize edilişi SBY'nin etkisini kırabilecektir. Yine SBY'nin etkisini azaltmak amacıyla dikey yerine yatay hiyerarşinin hakim olduğu organizasyonel yapılanmalara gidilmesi eşitsizliği destekleme eğilimi olan kişileri zaman içinde daha eşitlikçi hale getirebilecektir.

#### **4.3. Çalışmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler**

Çalışma kapsamında etkisinin araştırılması planlanan tüm değişkenler çalışılabilmiş ve pek çok noktada anlamlı bulgular elde edilebilmiş olsa da gelecekteki çalışmalarda üzerinde durularak geliştirilmesi gereken bazı noktalar vardır.

Buna göre, bu çalışmada verilerin büyük çoğunluğu Ekşi Sözlük Duyuru aracılığıyla toplanmıştır, ancak Ekşi Sözlük Duyuru'nun kullanıcı profili incelendiğinde, istatistiki açıdan genç, iyi eğitilmiş ve büyük şehir sakini kişilerden oluştuğu görülür. Bu sebeple, çalışmanın bulgularını Türkiye bütününe genellemek doğru olmayabilecektir. Gelecekte bu hususa dikkat edilerek daha heterojen bir katılımcı grubu ele alınırsa bulguların daha kapsayıcı olacağı öngörülmektedir.

Bir diğer gelişim alanı kullanılan ölçeklerdir. Bu çalışma kapsamında Aycan ve arkadaşları'nın (2012) hazırladığı Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği "Genel olarak kadın yöneticiler" yönergesinin değiştirilmesi ile erkek yöneticiler için de kullanılmıştır. Ancak, yazında karşılaştırmalı tutum ölçümü yapabilmek adına her iki

cinsiyete de uygulanabilen bir ölçek geliştirilmesi gelecekteki çalışmalarda yönerge değiştirerek ölçek kullanma zorunluluğunu ortadan kaldıracaktır.

Dahası, gelecek çalışmalarda birlikte hazırlama etkisi tekniğinde çeşitlendirmeye gidilebilir. Böylece, negatif ve pozitif hazırlama etkisi kullanmanın etkileri ayrı ayrı SBY ölçümü alınarak tespit edilebilir ve gerçek hayata yansımaları konusunda daha kesin adımlar atılabilir.



## APPENDIX J

### Tez Fotokopisi İzin Formu

#### ENSTİTÜ

- Fen Bilimleri Enstitüsü
- Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Uygulamalı Matematik Enstitüsü
- Enformatik Enstitüsü
- Deniz Bilimleri Enstitüsü

#### YAZARIN

Soyadı : EMEKSİZOĞLU  
Adı : NUR GURUR  
Bölümü : PSİKOLOJİ

**TEZİN ADI** (İngilizce) : ATTITUDES TOWARD MANAGERS IN TURKEY:  
THE EFFECTS OF GENDER OF EMPLOYEES, GENDER OF MANAGERS,  
AND SOCIAL DOMINANCE ORIENTATION

**TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans  Doktora

1. Tezimin tamamından kaynak gösterilmek şartıyla fotokopi alınabilir.
2. Tezimin içindekiler sayfası, özet, indeks sayfalarından ve/veya bir bölümünden kaynak gösterilmek şartıyla fotokopi alınabilir.
3. Tezimden bir bir (1) yıl süreyle fotokopi alınamaz.

**TEZİN KÜTÜPHANEYE TESLİM TARİHİ:**