

Kraliçe Arı Sendromu (KA-S)

Ebru Arıcı¹

Akif Gökçe²

Orhan Batman³

Özet

Kraliçe Arı Sendromu, 1970'li yıllarda ilk defa kadınların özgür olmasını araştıran bir çalışmada kullanılan bir kavramdır. Metaforik kökünü, doğada bir arı kovanındaki kraliçe arının bulunduğu alanda hüküm sürmesinden ve iktidarını uzun süre devam ettirmesinden esinlenerek almış olan bu kavram günümüz örgütsel davranışların merkezinde olan yönetici pozisyonundaki işgörenin kadın olması durumunda, astları olan diğer kadınlara karşı uyguladığı davranışsal ve psikolojik baskının açıklanması için kullanılmaktadır. Sendromun kavramsal arka planı, kraliçe arı davranış şekilleri, nedenleri, boyutları, sonuçları, özellikleri ve konu ile ilgili öne çıkan araştırmaların sistematik olarak sunulduğunu bu çalışmada amaç, konu ile ilgili detaylı okuma yapmak isteyen araştırmacılara toplu halde bilgi sunmaktır. Bu kapsamda kraliçe arı sendromu anahtar kelimesi ile alan yazın taraması yapılmış, elde edilen ikincil verilerden bilgiler toplanarak sistemli bir şekilde kavramsal bir çalışma oluşturulmuştur.

1. Giriş

Ulusal ve küresel boyutta değerlendirildiğinde son yıllarda çalışma hayatında kadınların geçmiş yıllara göre daha aktif olduğu bilinmektedir. Daha önceki yıllarda iş hayatında elde edemedikleri pozisyonları günümüzde elde eden kadınlar aktif bir biçimde rol alarak iş hayatının temel dinamikleri değiştiren bir olgu konumuna gelmiştir. Hem nicelik hem de nitelik anlamında her geçen gün kadınların iş hayatında ve yönetimde olan etkilerinin artması, kendi fikir ve düşüncelerini bir yönetici konumunda ifade edebilmeleri ve toplu-

1 Doktora Öğrencisi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, ebruarici96@hotmail.com, Orcid: 0000-0001-7153-2379

2 Doktor Öğretim Üyesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, akifgokce@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-7204-6601

3 Profesör Doktor, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, obatman@subu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-7186-7064

mun içerisinde kolaylıkla sıyrılmaları her açıdan oldukça etkili ve önemli bir husustur.

Kadın çalışanların günden güne sayısının ve eğitim seviyelerinin artması doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Eğitimli, bilinçli, kendini net ve anlaşılır bir biçimde ifade eden kadın çalışanlar veya yöneticiler buldukları iş yerinde hızla başarıyı elde etmekte, hitap kitlelerini arttırmakta ve çalıştıkları iş yerinde kısa süre zarfında statülerini oldukça iyi bir konuma getirmektedir. Ne var ki, bu durum birçok zorluğu ve sorunu beraberinde getirmektedir. Erkeklerin çalışma hayatında aktif olduğu toplumlarda kadın çalışanların rol model olarak belirlenmesi, çalışma sistemlerinin başkaları tarafından desteklenerek hızla terfi olmaları gibi çeşitli durumlar kadın çalışanların iş yerlerinde farklı sorunlar yaşamasına sebebiyet vermiştir. Geçmişten günümüze çalışma hayatının içinde olan erkek bireyler ve iş yerlerinde erkek nüfusun sayıca fazla olması ve bunun alışkanlık haline gelmesi, ilk aşamada kadınların istihdamını zorlaştırmıştır. Günümüzde görülen örneklerde de olduğu gibi bir kadın çalışan erkek çalışana göre halen daha az maaş almakta, sorumluluk konusunda daha az ve belli başlı sorumluluklar altına girebilmekte, özellikle üst yönetim kadrosunda yer almaları ve üst yönetici gibi önemli idari görevleri almaları düşük olasılıkla pay bulmaktadır.

Kadın çalışanların iş yerlerindeki istikrarlı ilerleyişleri sadece erkek çalışanlar için değil hemcinsleri için de sorun yaratan bir durum haline gelmiştir. Kadınların sergilediği erkeksi liderlik özellikleri aynı iş yerinde çalışan kadınlar üzerinde strese sebep olmuştur (Derks vd., 2016). Özellikle kadın yöneticilerin hâkim olduğu işletmelerde diğer personelin de çoğunluğunun kadınlardan oluşması kıskançlık, başarıyı ön plana çıkartma gibi çeşitli davranışların sergilenmesine sebebiyet vermekte, bu durumda iş yerinde gergin ortamların oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum literatürde Kraliçe Arı Sendromu (*Queen Bee Syndrome*) şeklinde ifade edilmiştir. İlk olarak 1970'li yıllarda tanımlanan bu terim, *kraliçe* olarak ifade edilen iş hayatında başarılı olan kadınların aynı iş yerinde hemcinslerine karşı daha sert bir tavır almaları, diğer kadın çalışanların işletme içerisinde gelişerek terfilerinde yardımcı olmamaları olarak da açıklanmaktadır (Taşdelen Baş, 2020). Uzun yıllar kadın yöneticilerin bulunduğu kurumlarda bu sendroma maruz kalmış diğer kadın çalışanlara mobing uygulanmakta ve onlara karşı acımasız tavırlar sergilenmektedir.

Bu çalışmada Kraliçe Arı Sendromu (KA-S) kavramsal arka planından başlanarak, nedenleri, boyutları, sonuçları, davranışsal ve psikolojik özellikleri açısından ele alınmış, konuyla ilgili yapılmış çalışmalar örnekler verilerek çalışmaların içeriği aktarılmıştır.

2. Kraliçe Arı Sendromu (KA-S) ile İlgili Yapılmış Öncül Çalışmalar

Kavramın ortaya çıktığı ilk günden beri hakkında çeşitli çalışmalar yapılan KA-S ile ilgili, çalışma içerikleri açısından dikkat çeken belli başlı araştırmalar konunun daha detaylı okumasını yapmak isteyen okuyucular için Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1: Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmacı/lar (Yıl)	Çalışmanın İçeriği
Zel (2002)	Çalışmasında çalışma hayatında kadın çalışanların sayıca artmasına ancak bu artışa rağmen kadınların üst kademelerde çalışan kadınların sayısının az olmasına, terfilerde erkek egemen bir sistem olmasına ve cinsiyet bakımından da kadın ve erkek çalışanlar arasında dengesizlik olduğunu vurgulamak istemiştir. Bu bağlamda Amerika’da 123 kişinin katılım sağladığı bir anketten yola çıkarak çıkarımlar yapmıştır. Sonuç olarak çalışma hayatında çoğunlukla erkeklerin hâkim olduğu, kadınların ise daha arka planda kaldığını, üst mertebelerde çalışan kadınların karakterlerinin tamamen değişerek daha erkeksi davranışlar sergilediklerini ve buna bağlı olarak da daha katı davranışlar sergilediğini ve iş hayatında kadınların desteklenmediği sonucuna varmıştır.
Ellemers (2004) vd.	Çalışma iki farklı ülkede (İtalya ve Hollanda) gerçekleştirmiştir. 212 doktora öğrencisi 272 öğretim üyesinin katılım sağladığı bu çalışmada kadınların iş hayatı konularında yetersiz temsil edilmesinin sebeplerini ve iş hayatlarında kraliçe arı sendromuna maruz kalıp kalmadıklarını araştırmıştır. Çalışma sonucunda davranış olarak kadınların erkeklerin ağırlıklı olduğu bir iş hayatında başarıyla ulaşması için kendilerini diğer kadınlardan dışlamaları daha eril davranışlar sergilemeleri tecrübe olarak da tecrübeli kadın öğretim üyelerinin bu konuda kadın doktora öğrencilerine karşı olumsuz tutumlar sergilediği, kadın öğretim üyeleri ve öğrencilerin, erkek öğretim üyeleri ve öğrencilere kıyasla çok daha az bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmacı/lar (Yıl)	Çalışmanın İçeriği
Camussi ve Lecardi (2005)	Çalışmasında cinsiyet kavramının kalıplaştırılması ve kadınların bu kalıplara karşı çoğunlukla bir eğilim göstermediklerini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda kadınlar iş yerlerinde cinsiyete bağlı yapılan ayrımcılıkları kabul etmemelerine rağmen buna bağlı olarak erkek ve kadın çalışanlar arasında dengesiz güç dağılımının ortaya çıktığı ve kadınların terfi ettikçe daha erkeksi davranışlar sergileme eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır.
Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007)	Çalışmada kadınları erkek çalışanlara kıyasla yönetici konumlarında sayıca az olmasının nedenleri araştırılmıştır. 97'si kadın 103'ü erkek olmak üzere 200 kişiye anket uygulanmış olup kadınların liderlik vasıflarının erkeklere göre daha az olduğu, kadın çalışanların önceliklerinin daha farklı olması (aile vb.) ve kraliçe arı sendromu ile baş ettikleri için yeterli sayıda kadının yönetici statüsünde olmadığını sonucuna varılmıştır.
Öztürk ve Cevher (2015)	Bu çalışmada kadınların hemcinslerine uyguladığı mobingin sebepleri, kraliçe arı sendromu ve cam tavan kavramı üzerinde durulmuştur. Çalışmanın sonucuna göre kadınların birbirlerine uyguladığı şiddetin duygusal şiddet olduğu, kadınların bulunduğu konumlara aile, toplumsal yapı, yaşam tarzları, medeni durum gibi sebeplerden dolayı zor ulaştıkları ve diğer hemcinslerinin de bu statüleri ulaşırken kendilerinin çektiği sıkıntı ve zorlukları yaşamamasını istediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmacı/lar (Yıl)	Çalışmanın İçeriği
Sobczak (2018)	Çalışmasında toplumda kadın ve erkeklerin belirli alanlarda eşit belirli alanda ise kadınların erkeklerden geride kalmasını açıklamayı hedeflemiştir. Özellikle kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşamaması bu eşitsizliklerden sadece bir tanesidir. Bunun temelinde kraliçe arı sendromunun olduğunun altını çizmiştir. Çalışmada özellikle kraliçe arı sendromu olarak adlandırılan bu olumsuz olguyu açıklamak ve ortadan kaldırmak amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda çalışma hayatında olan kadınların başarısız olmasının sadece kraliçe arı sendromuna bağlanmaması gerektiği, bu sendromun sadece başarısızlık haritasının bir parçası olduğunu ortaya koymuştur.
Baykal Narcıkara (2018)	Bu çalışmada erkeklerin sayıca fazla olduğu çalışma hayatında çeşitli zorlukları aşarak üst kademelere gelen kadın çalışanların daha alt seviyelerde çalışan hemcinslerini desteklememe durumları açıklanmak istenmiştir. Çalışma sonucunda üst düzey yöneticilerin sadece kadın olduklarından dolayı erkek çalışanlarca dışlanmaları, o iş için yetersiz hissettirmeleri ve bu gibi duyguları örtmek için diğer kadın çalışanlardan bilerek kaçtıklarını ve onları desteklememeyi tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.
Rones ve Steder (2018)	Bu çalışmada Norveç'te silahlı kuvvetlerde çalışan kadınlar konusunda iki farklı çalışmayı karşılaştırmışlardır. Kadınların kraliçe arı sendromuna yönelik davranışlarını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ise kraliçe arı sendromu davranışlarını doğrularak, kadınların üzerinde erkeksi tutum ve davranışları ortaya çıkarttığını kanıtlamışlardır.
van Veelen vd. (2020)	Akdemiysen olarak çalışan kadınların erkeklere göre kendilerini daha fazla erkeksi davranışlarına yatkın olduklarını ortaya koymuştur. Bu yatkınlığın akademik kariyer başmaklarını tırmadıkça, profesörlüğe doğru ilerledikçe daha da arttığını öne sürmüştür.

Araştırmacı/lar (Yıl)	Çalışmanın İçeriği
Apaydın vd. (2021)	Bu çalışmada kadın öğretmenler açısından kraliçe arı, cam tavan ve yılmazlık kavramlarındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kadın öğretmenler birbirlerini iş hayatlarında desteklememektedir. Araştırmaya Antalya’da devlet okullarında çalışan 377 kadın öğretmen katılım sağlamıştır. Kraliçe arı, cam tavan ve yılmazlık kavramlarında bir ilişki söz konusu değildir. Kraliçe arı sendromu ve cam tavan kavramı arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiş olup, yılmazlık ve kraliçe arı sendromu arasında ise düşük seviyede ilişki vardır sonucuna varılmıştır.
Achhnani ve Gupta (2022)	Çalışmasında kraliçe arı sendromunu konu edinen çalışmaları incelemiştir. Çalışma sonucunda kraliçe arı sendromunu konu edinen çalışmaların kadın faktörünü hem suçlu hem de işyerindeki cinsiyetçiliğin kurbanı olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmalar sosyal kimlik tehdidiyle mücadele etmenin bir yolu olarak Kraliçe Arı Sendromunun da altını çizmiştir.
Gomes vd. (2022)	Bu araştırmada yönetici olarak çalışan kadınların diğer alt kademelerdeki kadınlara göre kariyerlerinde daha çok odaklandıklarını ve daha erkeksi davranışlara sahip oldukları ifade edilmiştir. Sonuç olarak erkeklere göre kadın çalışanlara çok daha az destek veren kurumların iş yeri içerisinde potansiyel olarak oluşabilecek kraliçe arı sendromuna zemin hazırladığını göstermektedir. Üst yönetimdeki kadınların astlarına karşı sergilemiş oldukları davranışların doğuştan olmadığını başarı ve eril davranışların birleşimi ile kurumların personeller arasında sergilediği tutum ve davranışların bir ürünü olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmacı/lar (Yıl)	Çalışmanın İçeriği
Cibibin ve Leo (2022)	Bu çalışmada İtalyan Spor Federasyonlarında çalışan kadın personellerin daha erkeksi davranışlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Buna ek olarak erkek ağırlıklı futbol federasyonlarının kadın çalışanların yoğunlukta olduğu federasyonlara göre daha fazla cinsiyet ayrımı yaptığı ortaya koyulmuştur. Kadınların daha fazla olduğu iş yerlerinde rol model olarak alabilecekleri birilerini oldukça kolay olduğunu ve cinsiyet ayrımı yapan yerlerde ise çalışan kadınların erkeksi davranışlara maruz kaldıkları için bu davranışları da zamanla benimsemeye başladıklarını ve zorlanmadıkları belirtilmiştir.

3. KA-S: Kavramsal Arka Plan

KA-S⁴ kadınların çalışma hayatlarında karşılaştıkları zorlukların temelinde yine farklı bir kadın çalışan olduğu, bir işletmede yönetici rolünde bulunan kadınların diğer personellere karşı kötü tavırlar sergilediği, kadın çalışanların statü bakımından yükselmesinden hoşnut olmadığı gibi durumlar söz konusu olduğunda kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Karabal ve Çakı, 2022). Metafor olarak ise sendrom kökünü, doğada bir arı kovanındaki kraliçe arının bulunduğu alanda hüküm sürmesinden ve iktidarını uzun süre devam ettirmesinden esinlenerek almıştır. Örgütsel bir ifade ile bir işletmede çalışan kadın yöneticiler kendilerine tehlike unsuru oluşturan diğer kadın çalışanlara karşı onları kendilerine ve iş yerindeki statülerine karşı rakip görmelerinden kaynaklı olumsuz tavırlar sergilemekte, dolayısıyla da kraliçe arı özelliği göstermektedir.

Sözlük anlamı olarak Kraliçe Arı (KA) “belirli bir yer veya gruptaki en önemli kişiymiş gibi davranan bir kadın” olarak ifade edilmektedir (Oxford Dictionaries, 2023). Faniko ve diğerleri (2020, s. 2) ise KA’yı kariyerlerinin ilk aşamalarındaki kadınların yeteneklerini ve adanmışlıklarını hafife almaya yönlendiren ve bu şekilde, bazen farkında olmadan da olsa, diğer kadınların örgütsel basamakları tırmanması için engeller yaratan üst düzey pozisyonlardaki kadınlar olarak tanımlamaktadır.

4 Terimsel olarak Kraliçe Arı Sendromu (Queen Bee Syndrome) ifadesi ilk olarak 1973 yılında Staines ve diğerleri tarafından kadınların özgür olmasına yönelik yapılan bir çalışmada kullanılmış olup “kadın çalışanların iş yerlerinde özellikle hemcinsleri tarafından ortaya konan farklılık ve değişimlere kapalı, hatta bu duruma tamamen karşı olduklarını” bahisle kullanılmıştır (Sobczak, 2018).

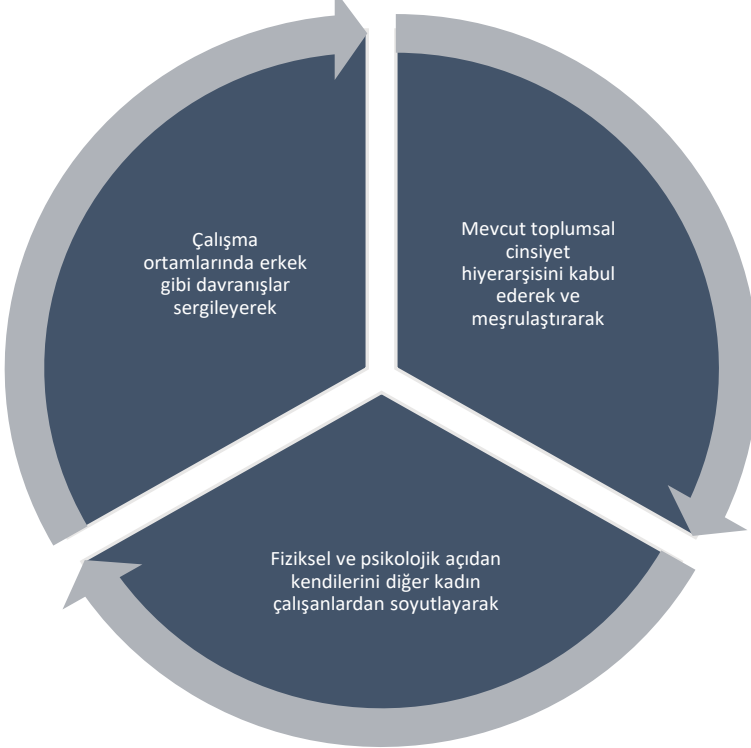
KA-S kavramı ise ilk kullanıldığı günden itibaren farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde izleyen paragraftaki gibi tanımlanmıştır. Buna göre pembe taciz olarak da adlandırılan KA-S;

“Kadınların bağlı buldukları örgüt içerisinde diğer kadınlara karşı sergiledikleri erkeksi ve yıldırıcı tavırlardır” (Staines vd., 1973). “Çalışma hayatı içerisinde kadınların rekabet avantajı sağlamak amacıyla sergiledikleri davranışlardır” (Terborg, 1977). “Başarılı kadın yöneticilerin özel hayatında yaşadığı sorunlara ek olarak iş hayatında bulunan diğer kadınlara yansıttığı faaliyetlerdir” (Powell, 1982). “Kadınların bağlı buldukları örgüt içerisinde diğer kadınlara karşı bilinçli ve/veya bilinçsiz olarak sergiledikleri tutumlardır” (Bağilhole, 1993). “Kadın yöneticiye bağlı olarak istihdam edilen kadın çalışanların yaşadıkları işini kaybetme korkusudur” (Okanlawon, 1994). “Yönetim kademesindeki kadınların, mevkilerini korumak için diğer kadınlara yönelik uyguladıkları mobbing faaliyetleridir” (Cooper, 1997). “İş yaşamında erkeklerden edindiği alışkanlıkları, diğer kadınlara karşı uygulayan kadın yöneticilerin yaşadığı bir sendromdur” (Ellemers vd., 2004). “Kadınlar arasındaki dayanışmayı ortadan kaldırılarak çalışma ortamında kadınların birbirleri arasındaki olumsuz iletişim türünü açıklayan bir sendromdur” (Mavin, 2006). “Kadınların çalışma ortamlarında içgüdüsel olarak diğer kadınları kendilerine birer tehdit olarak görmesi sonucunda sergilediği tutumlardır” (Snipes vd., 2006). “Kadın yöneticilerin kariyerlerine bağlı olduklarına inanarak, astları olan kadınlara liderlik yönünü vurgulamak için sergiledikleri davranışlardır” (Derks vd., 2011). “Kadınların çalışma ortamında kendi cinsiyet özelliklerinden sıyrılarak diğer kadınlara karşı uyguladıkları yıldırma politikalarıdır” (Derks vd., 2011). “Erkek egemen örgüt yapılarında görev yapan kadınların birbirleriyle giriştiği rekabet sonucunda yaşanan durumlardır” (Elsesser ve Lever, 2011). “Üst düzey başarılı bir kadın yöneticinin, diğer kadınlara mesleki anlamda yardımcı olmayarak sergilediği etik dışı davranışları tanımlayan bir sendromdur” (Bower vd., 2015).

KA-S'nun iş hayatında aktif olan kadınlar içerisinde iletişimi ve ilişkileri karakterize eden ve bu ilişki nezdinde kadınların kolektif eylemlerine belirli bir çerçeve getiren genel bir tutumu ortaya koyduğu kabul edilmektedir (Derks vd., 2016). Bu ifadeye göre KA olgusu, kadın çalışanların özellikle üst yönetim kadrosunda yer aldıklarında bireysel olarak kendilerini değerlendirerek bu değerlendirme sonucunda memnuniyet seviyelerinin düşük olması, benlik saygılarının yeterli oranda olmaması, geçmişten günümüze aktarılmış olan cinsiyet rollerinin kabullenilmesi gibi olgular ile bağlantı kurulmuştur (Cooper, 1997).

Olaya cinsiyet temelli farklı bir bakış açısı ile yaklaşmak gerekirse KA-S'na iş dünyasının birçoğunu oluşturan erkek çalışanların sebep olduğu ifade edilmektedir (Brenner ve Tomkiewicz, 1989). Bu bağlamda iş hayatındaki cinsiyetçi tavırların genellikle erkek çalışanlar tarafından ortaya çıkartıldığı varsayılmakla birlikte bu sendromun kadın çalışanlara erkek çalışanlar vasıtasıyla aktarıldığı düşünülmektedir (Jackson vd., 2001). Öyle ki erkeklerin çalışma hayatında sayıca fazla olması ve kadın çalışanların çoğunluğu erkek çalışanlardan meydana gelen kurumlarda çalışmaları, onları daha eril davranışlara sürüklemiş; dolayısıyla erkek çalışanların arasından sıyrılmak, baskın bir kişilik ile olaylara yaklaşmak ve bu tarz işletmelerde mevcut konumlarını korumak amacıyla erkek çalışanlar gibi hükmedici tavırlar sergilemişlerdir (Şengül vd., 2019). Bu da doğrudan kadın çalışanların astlarına uyguladığı davranışları etkilemiş ve sonuç olarak KA-S'na kapılmışlardır (Aksu ve Şahin, 2022). Bundan yola çıkarak KA olgusu üzerine yapılan araştırmalar, çalışan kadınların bunu üç farklı şekilde (Şekil 1) yaptığını öne sürmüştür (Faniko vd., 2016; Faniko vd., 2017; Esnard ve Grangeiro, 2020; Grangeiro vd., 2021).

Şekil 1: Çalışan Kadınların Kraliçe Arı (KA) Davranış Şekilleri
(Kaynak: Literatürden hareketle yazarlar tarafından oluşturulmuştur)



KA-S, en temelde bir kadının yönetiminde olan bir iş yerindeki diğer özellikle kadın çalışanları tavırları ile ezerek, küçümseyerek ve yokmuş gibi davranarak yönetme biçimidir (Karakuş, 2014). Etrafında bulunan kadın çalışanların çalışmalarını desteklemez ve çoğunlukla sabote ederler (Salles ve Choo, 2020). Buna ek olarak başarıyı elde etmiş, profesyonel kadın yöneticiler diğer kadın personelleri davetsiz misafirler olarak adlandırmakta ve kendi konumlarını tehlikeye atan birer rakip olarak değerlendirmektedir (Biernat ve Fuegen, 2001).

Erkek çalışanların arasında var olabilmek, terfi alarak statüsünü yükseltmek isteyen kadın çalışanlar çalışma şartlarının ağırlığı altında ezilerek astlarına karşı çok daha katı ve sert davranışlar sergilemektedir. Ne var ki, burada altı çizilmesi gereken husus bu davranışların hemcinsleri tarafından daha yoğun bir biçimde hissedilmesidir. Dolayısıyla çalışma hayatında gücü elinde bulundurarak yönetenler bunu paylaşmak istememektedir. Sonuç olarak belirli bir güce sahip kişiler sahip oldukları bu gücün ve getirdiklerinin kalıcı olmadığını farkındadır. Bu yüzden buldukları statüye tüm gücü ile bağlıdır. Bu bağlılık üst yönetimde olan bir kişinin astları ile olan ilişkilerini zedelemekte ve özellikle kadın yöneticileri farklı davranış kalıplarının içine itmektedir (Er ve Adıgüzel, 2015).

Özetle kadınların, erkek egemen çalışma ortamlarında (çoğunlukla erkeğin üst yönetimde bulunduğu kurumlar) erkeksi kültüre ve çalışma ilkelerine uyum sağlayarak kendilerini hemcinslerinden soyutlamasıyla ortaya çıkmış olan bu sendrom; en genel ifadeyle bireysel başarının izinde olan kadınların aynı ortamda bulunan özellikle diğer kadın çalışanlar üzerinde hakimiyet ve baskı kurmasıdır şeklinde ifade edilebilir (Spears vd., 1997).

4. KA-S'nun Nedenleri, Boyutları ve Sonuçları

KA-S belli ortamların oluşturduğu, tek boyuttan fazla tarafları olan ve belli sonuçların doğduğu örgütsel davranışa büyük oranda etki eden bir olgudur. Bu nedenler, boyutları ve sonuçlarını; konunun daha iyi anlaşılması için izleyen alt başlıklarda aktarılmaktadır.

4.1. KA Olgusunun Nedenleri

Kurumlarda yönetici pozisyonları çoğunlukla erkek çalışanlardan oluşmasına rağmen Powell ve Butterfield (1994) kurumların iç işleyişinde karar verici konumunda çalışan bireylerin çok azının cinsiyet ayrımı yaptığını, yani kadın ya da erkek fark etmeksizin kurum içi personel atamalarında cinsiyet

kavramını önemsemedikleri belirtilmiştir. Buna rağmen erkeklerin yönetici konumunda sayıca fazla olduğu işletmelerde çalışan kadınlar aradaki cinsiyet eşitsizliğine karşı gelmek ve sistemin kurbanı olmamak için belli başlı davranışlar sergilemekte ve bu davranışlar neticesinde de KA-S'na kapılmaktadır. Cinsiyetçilik kavramı işletmelerde önemli bir faktör değilmiş gibi görünse işletmenin iç işleyişinde dikkate alınan bir olgudur. Öyle ki Sterk ve diğerleri (2018) KA-S'nun birden fazla etmeni olsa da temelinde cinsiyetçiliğin yattığını vurgulamıştır. Örneğin Avrupa Birliği bünyesinde bulunan büyük şirketlerde CEO'ların %5'i ve yönetim kurulu üyelerinin %23'ü kadınlardan oluşmaktadır (Sterk vd., 2018). Bu da erkek egemen yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirildiğini ve kadınların bu durumda ikinci plana atıldığını göstermektedir. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere kadınların toplumun her kesiminde cinsiyet ayrımcılığına maruz kalarak üst yönetim kademelerinde barındırılmadığı açıkça görülmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı KA-S'nun temel oluşum nedenlerinden birisidir. KA-S'nun diğer nedenleri aşağıda açıklanmıştır (Hasabnis, 2017).

- Yönetimde üst seviyelere ulaşmış olan kadınlar kariyer tırmanışının en üst seviyelerine geldikleri için arkada kalan kadınların hayatlarını kolaylaştırmak gibi bir düşünceye sahip değildiler. Onlar için önemli olan sadece buldukları konumu garanti altına almak ve oluşabilecek tehditleri ortadan kaldırmaktır.
- Erkek egemen kuruluşlarda kadınların yönetici olması hala istisnai durumlar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla liderlik vasfına sahip olmuş kadınlar ise kendisi ile eşdeğer konumda bulunmayan diğer kadın çalışanlardan kendilerini soyutlayarak istemsizce Kraliçe Arı sendromu davranış kalıplarını uygulamaya başlayacaklardır.
- İş yerlerinde kadının yönetici olduğu durumlarda alt kademelerden çalışan kadın personellere ayrımcılık yaptığı suçlamalarından kaçınmak için kadın yöneticiler Kraliçe Arı sendromu davranışlarını sergileme eğilimindedirler.
- Bazı durumlarda kadın yöneticiler buldukları iş yerindeki yönetim faaliyetlerini bir erkek edasıyla yapmaya çalışmaktadırlar. O yüzden de Kraliçe Arı davranışlarını sergilerler. Erkek yöneticilerin yüksek sesle konuşmaları ya da saldırgan davranışları personeller tarafından çok da olumsuz algılanmazken aynı durumu kadın yönetici gerçekleştirdiğinde bu saldırgan, kaba ve kırıcı bir davranış olarak algılanır.
- Kadınlar doğdukları anadan itibaren dış görünüşleri itibari ile her zaman güzel ve çekici olduklarına inanmış ve başkaları tarafından

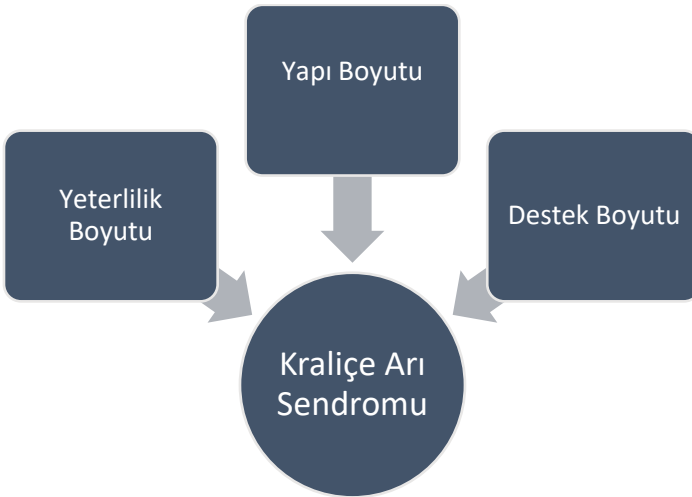
inandırılmıştır. Dolayısıyla bu unvanlarını çalışma ortamlarında da devam ettirmek isterler. Yerlerin başkalarının geçmesini istemedikleri gibi İlginin onlar üzerinde olmasını da hazmedemezler. Bunun sonucunda karşılındakine karşı daha acımasız tavırlar takınmak durumunda kalırlar.

- Bir diğer sebep ise erkek egemen kurumlarda az sayıda kadın çalışan olmak her zaman dikkatleri üzerlerine çeken bir durumdur. Dolayısıyla erkek çalışanlar tarafından baskı altında kalınarak kaba davranış ve söylemlere maruz kalabilirler. Bu davranışların altında ezilmemek için kadın çalışanlar arasında gergin bir ortam oluşur ve birbirlerine karşı davranışları bu durumdan olumsuz anlamda etkilenir.

4.2. KA-S'nun Boyutları

İmamoğlu Akman ve Akman (2016) yürüttükleri çalışmada Ankara Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan bir ilköğretim okulunda çalışan kadın öğretmenler ile onların müdürleri hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve öğretmenlerin KA-S hakkındaki fikirlerini saptamak amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular sayesinde üç ana tema meydana getirilmiştir. Bunlar; (i) yapı, (ii) yeterlilik ve (iii) destek temalarıdır. Yazarların elde ettikleri bulgulardan hareketle KA-S'nun destek, yeterlilik ve yapı olmak üzere toplamda üç farklı boyutu Şekil 2'de görselleştirilmiştir.

Şekil 2: Kraliçe Arı Sendromu Boyutları
(Kaynak: Literatürden hareketle yazarlar tarafından oluşturulmuştur)



Bu boyutlar izleyen alt başlıklarda sırasıyla anlatılmaktadır.

4.2.1. Destek Boyutu

Yönetici konumunda olan kadınların sosyal hayatlarında, aile içerisinde ve işyerlerinde yeterince desteklenmediği ve buna bağlı olarak da çalışma hayatlarında çıkar çatışmalarına maruz kaldığı düşünülmektedir. Kadınların gerek ev gerek iş hayatlarında gördükleri desteğe dikkat çekmek amacıyla oluşturulmuş olan bu boyut KA-S'nda üst yönetimde yer alan kişilerin ve personellerin birbirlerinin çeşitli hususlarda destek davranışlarını ortaya koyup koymadığını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

Destek boyutunu Şengül ve diğerleri (2019) erkek veya kadın olması fark etmeksizin tüm yöneticilerin diğer çalışanlar nezdinde empati yapması, personellerin motivasyonunu yükseltici, onları destekleyici faaliyetlerde bulunması, çalışanlar ile sağlıklı bir iletişim kurması, hırs, öfke, kıskançlık gibi duyguları kontrol altına alması şeklinde açıklamıştır.

Çelen ve Tuna (2021) ise destek boyutunun kadın yöneticilerin iş yerlerinde meslektaşları ya da diğer çalışanlar nezdinde birbirlerine kariyer, mesleki ve çalışma süreçleri boyunca gösterdikleri destek olduğunu ifade etmektedir.

Ünal ve diğerleri (2022) destek boyutuyla ilgili olarak yönetici olsun ya da olmasın kadın çalışanların, iş yerlerinde birbirlerine karşı yardım eğilimlerinden ve birbirlerinin çalışma hayatı boyunca önlerine çıkarttıkları engellerden oluştuğuna vurgu yapmaktadır.

İmamoğlu Akman ve Akman (2016) ise destek boyutuyla ilgili olarak yönetici konumunda bulunan kadın öğretmenlerin günlük hayatlarında yeteri kadar desteklenmediğini ve iş ortamlarında da çeşitli çıkar ve güç çatışmalarına maruz kaldığı bulgusunu elde etmiştir.

4.2.2. Yapı Boyutu

Bu boyut, kadınların çalışma ortamlarında birbirlerine karşı takındığı olumsuz tutum ve davranışlarından meydana gelmektedir (İmamoğlu Akman ve Akman, 2016). Yazarlara göre kadınlar duygusal açıdan birbirlerine karşı kıskançlık, öfke gibi olumsuz duygular beslemektedirler. Kadının bencil davranışlar sergileyerek fikir ve düşüncelerini doğrudan dile getirmesi ve özellikle yönetimde bulunan kadınların iş yerinde olan olayları kişiselleştirmesi, sorunların oluşmasını tetiklemektedir. Buradaki temel sebep ise kadınların çalışma ortamlarında çoğunlukla gerginliklerin yaşanması ve bu gerginliklerin erkek çoğunluklu iş yerlerinden ziyade kadın çalışanların sayıca fazla olduğu iş yerlerinde yaşanmasıdır. Bu durumun da kadının yapısından dolayı gerçekleştiği düşünülmektedir (Çelen ve Tuna, 2021).

4.2.3. Yeterlilik Boyutu

Bu boyut kadın yöneticilerin iş yerlerinde yeteri kadar otoriter davranışlar sergileyememesi ve gerekli bilgiye ve donanıma sahip olmaması olarak ifade edilmektedir.

Ünal ve diğerleri (2022) çalışmasında yeterlilik boyutunu kadın yöneticilerin çalışma hayatında özellikle yönetim konularında kendilerini yeterli bulmaları ve gerekli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünmeleri üzerine kurguludur şeklinde açıklamıştır.

İmamoğlu Akman ve Akman (2016) ise çalışmalarında yeterlilik teması altında kadın yöneticilerin yeterli donanıma sahip olmadıklarını vurgulamışlardır. Ayrıca kadın öğretmenlerin kadın idarecilerine yönelik çoğunlukla olumsuz düşünceleri olduğunu belirtmişlerdir.

4.3. KA-S'nun Sonuçları

Kraliçe arılar, erkek çalışanların sayıca fazla olduğu, cinsiyetçilik gibi ayırıştırma politikalarının uygulandığı, tüm bu olumsuz durumların içerisinde kariyer basamaklarını tırmanmaya çalışan ancak bunu yaparken de eril duygularını ön plana çıkartarak daha erkeksi davranışlar sergileyen, hemcinslerine karşı baskıcı bir davranış politikası uygulayan kadınlardır. Başarıyı elde etmiş kadınlarda kendiliğinden var olan bu durum cinsiyetçilik kavramının da altını çizmektedir (Derks vd., 2011). Çalışma hayatında birçok kez karşılaşılan ayrımlar neticesinde KA-S özelliklerine bürünen kadın yöneticilerin işletme, personel gibi çeşitli sonuçlara sebebiyet verdiği bilinmektedir. Bir işletmenin yöneticisi kadınsa ve sizde bu tarz bir işletmede daha alt birimlerde kadın bir çalışsanız idareciniz tarafından terfi etmeniz engellenmiş, olumsuz davranışlara maruz kalmışsanız idarecinizin KA-S'na kapıldığı açıkça söylenebilir. KA-S'na kapılmış bir kadın etrafında bulunan kadınları kendi mesleğine, iş yerindeki konumuna karşı bir tehdit olarak algıladığı için kadın çalışanların girişimlerini ve gelişmelerini engellemek, sahip oldukları mevkiî ve gücü kırmak için harekete geçer (Bickford, 2011).

Çoğunlukla üst yönetim kadrosunda bulunan kadınlarda görünen KA-S özellikleri öncelikle çalışanların ortamlarının her zaman gergin olmasına sebebiyet vermektedir. Kraliçe arılar, kadın çalışanlar üzerinde baskı kurdukları için hem daha alt pozisyonlarda çalışmakta olan kişiler hem de işe yeni girmiş ve adaptasyon sürecini henüz tamamlayamamış bireyler onlardan gelen bu baskı ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum da bireylerde tedirgin bir ortam oluşturur. Bununla birlikte çalışanların örgüte olan bağlılık seviyelerinin

azalması, istifa etme, kurumu yeterli oranda benimseyememeleri gibi sonuçlar da doğurmaktadır (Knippenberg vd., 2007).

Akdöl ve Menteş'e (2017) göre kadın bir yöneticinin olduğu kurumlarda çalışan kadın personeller yönetici ile sağlıklı diyalog kuramamaktadır. Dolayısıyla bu durum da personellerin yöneticilerden umdukları beklentilerin karşılanmamasına neden olmaktadır.

Kadınlar öncelikle hemcinsleri arasında herhangi bir yönlendirmeye sahip değildir. Kariyerinde yükselmek isteyen kadınlar belli başlı korkularını yenmek için birbirleri arasında fikir alışverişine ihtiyaç duymaktadır. Bu alışveriş sağlıklı bir biçimde gerçekleşmediği ortamlarda kadınlar; kendilerini yönetici olmak için yetersiz, deneyimsiz ve bilgisiz olarak görmektedir. Bu da işletmelerde erkek egemen bir hiyerarşinin oluşmasına kısmi olarak zemin hazırlamaktadır. Bu duruma destekler nitelikte Kattara'nın (2005) Mısır'da kadınların konaklama işletmelerinde yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen zorlukları açığa çıkartmak amacıyla yürüttüğü ampirik çalışmasında 5 yıldızlı otellerdeki kadın yöneticilerden meydana gelen toplamda 56 kadın yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda kadın yöneticilerin birçoğunun kendilerini üst yönetimde bulunan pozisyonlar için uygun olmadıklarını ve yetersiz oldukları düşüncesinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre (i) mentor eksikliği, (ii) rol model olamama ve (iii) hemcinsleri ile aralarındaki iletişimsizlik kadın yöneticilerin lider konumunda olmasını engelleyen nedenlerdendir.

Kraliçe arı özelliği taşıyan bireyler iş yerlerinde yer aldığı grupların iç etkileşimlerine zarar vermektedir. Dolayısıyla çalışma ortamının uyum ve ahengini bozulmaktadır. Wright ve Taylor'ın (1999) bu durumu özetler nitelikteki çalışmalarında kadınlar; var oldukları ortamlarda kişisel özellikleri, çalışma biçimleri ve azimleri ile her zaman ön planda olmaktadır. Başarılı olmak ve terfi etmek isteyen kalifiye kadın çalışanlar, sahip oldukları özellikler ile dâhil oldukları grubun şartlarını iyileştirmek yerine grubun imkânlarını kullanarak hemcinslerinin statü olarak kendilerini geçmemesi için kendilerini hemcinslerinden ve diğer çalışanlardan ayırtırmak ve ön planda olmak için kullanılmaktadırlar. Öyle ki bu durum da zamanla içerisinde bulunduğu iş yeri algoritmasına zarar vermekte ve grubun başarısını düşürmektedir.

Diğer bir durum ise kraliçe arıların kendilerini tüm çalışanlardan soyutlaması ve kabuğuna çekilmesidir. Böyle bir durumda iş yerlerinde yaşanan cinsiyet ayrımcılığı gibi onları kraliçe arı sendromuna iten durumlar ile baş etmeleri ve karşı koymaları zorlaşacaktır. Ayrıca diğer meslektaşları ile özdeşleşmeleri zorlaştıracaktır. Böylece herhangi bir olumsuz durum yaşandığın-

da gerek meslektaşları gerek hemcinslerince aradaki bağın zayıf olmasından dolayı yeterli oranda destek bulamayacaktır (Outten vd., 2009; Haslam vd., 2005).

5. Tartışma ve Değerlendirme

KA-S, örgütsel başarıyı ve iş huzurunu engelleyen; bireysel gelişimi, kariyer ilerlemesini, örgütsel sadakati, örgütsel adalet algısını sınırlayan; dolayısıyla da özellikle modern dönem örgütsel davranış sistemini doğrudan etkileyen bir olgudur. KA-S altında yöneticilerin bulunduğu örgütlerde yaşanan durumlar alan yazından hareketle davranışsal ve psikolojik olarak izleyen paragraflarda tartışılmaktadır.

Davranışsal açıdan bakıldığında son yıllarda çalışma hayatında kadınların var olması, üst düzey yönetici konumlarına gelmeleri ile birlikte davranışlarında farklılaşmalar olması kaçınılmaz bir son olmuştur. Ataerkil bir toplum içerisinde cinsiyet ayrımı gözeterek erkek faktörünün iş hayatını şekillendiren bir unsur olması, kadınların bu süreç içerisindeki var olma çabalarını daha da zorlaştırmıştır. Bu da kayıtsız şartsız kadınların iş hayatında erkek gibi davranışlar sergilemelerine, sert kalıpların altında işletmelerde kendi konumlarını korumalarına ve elbette rakiplerine karşı her zaman gardını almış bir pozisyonda beklemelerine sebebiyet vermiştir. Hal böyleyken KA-S altında çalışma hayatını yürüten bireyler belli başlı tipik davranışlar sergilemeye başlamıştır. Bu davranışlar genelinde birçok işletmede aynı ya da benzerlik oranı yüksek olan davranışlardır. KA-S'nun hâkim olduğu bireylerde çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konan aşağıda sıralanan şu belli başlı göstergeler ortaya çıkmaktadır (Zel, 2002; Derks vd., 2011; Derks vd., 2016; Özilke, 2016; Akduru, 2021):

- Kendi kişisel özelliklerin yerine daha maskülen bir tarz sergilemek
- İşyerindeki cinsiyet rollerini kabullenmek ve meşrulaştırmak
- Astlarına karşı aşağılayıcı bir tavır ile konuşmak, onları küçük düşürmek, yok saymak
- Profesyonel bir davranış sergilemeyerek hırlarını ön planda tutarak hareket etmek
- Diğer kadın çalışanların hata paylarını arttırmak, onları hata yapmaya sürüklemek
- Birçok konuda gereksiz denetimci, mükemmeliyetçi ve hiçbir şeyden memnun olmamak

- Kendisini astlarından hem psikolojik hem de fiziksel anlamda ayırıştırmak, soyutlamak
- İş yerindeki haksızlıkları, ayrımcılığı görmezlikten gelmek, umursamamak
- İş yerindeki diğer kadın çalışanların yükselmelerini engellemek, onları gereksiz işler ile meşgul ederek başarılarına ket vurmak
- Kendi işlerine odaklanmak yerine diğer kadın çalışanların işleri ile ilgilenmek
- Gözüne kestirdiği ve kendisine, statüsüne karşı rakip konumunda olabilecek kişileri belirleyip onları yok saymak
- Diğer kadın çalışanları sürekli olarak strese sokmak ve gergin bir ortam oluşmasına sebebiyet vermek
- Astları ile arasında herhangi bir iletişim kurmak yerine onları tehdit vb. yollar ile korkutarak isteklerini yaptırmak
- Kadın astlarına destek olmayarak onların önüne engeller çıkartmaktır

Yukarıda sayılan özellikler bu sendroma kapılmış olan birçok kadın çalışanda görülebilir de kadınlar bu sendroma kapıldığını fark etmez ve davranışlarını normal olduğu düşüncesine kapılır.

Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde KA-S literatürde mobing davranışlarından birisi olarak yer almaktadır. Dolayısıyla bu sendromun altında tek bir sebep değil birden fazla psikolojik durum olduğu düşünülmektedir. Yine de tüm psikolojik durumlarda olduğu gibi genelleme yapmak tam anlamıyla doğru değildir. KA-S oluşmuş bireylerin psikolojik açıdan ortak özellikleri arasında kıskançlık, bencillik, yüksek ego, hırs, bipolar bozukluk (çift kişilik), yüksek özgüven, narsist kişilik, şizofreni, melankoli, kararlı/ mücadeleci kişilik, duygusallık, duyarlılık, neşeli kişilik, prezentabl olma ve çok yönlülük gibi hem olumlu hem de olumsuzluk özellikler sayılabilmektedir (Baytunca vd., 2014; Akduru, 2021).

Hem davranışsal açıdan hem psikolojik açıdan KA-S altında bireylerin bulunduğu örgüt iklimlerinin sağlıklı olmadığı sonucuna varılabilir.

Kaynakça

- Achhnani, B. & Gupta, B. (2022). Queen bee: The culprit or the victim of sexism in the organisation? *The British Journal of Administrative Management*.
- Akdöl, B. & Menteş, S. (2017). Kadınların Yönetici Pozisyonlarında Yaşadıkları Zorluklar Ve Lider Üye Etkileşiminde Cinsiyetin Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 859-879. doi:10.15295/bmij.v5i3.158
- Akduru, H. (2021). *Örgütlerde Kraliçe Arı Sendromu ve Kraliçe Arılarla Başa Çıkma Yolları* (Cilt 1). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksu, M., & Şahin, B. (2022). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadınların Kariyer Yolunda Erilleşme Sorununun Teorik İncelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1).
- Apaydın, Ç., Gökgül, M., Alan, A., & Emir, O. (2021). Kraliçe Arı Sendromu, Cam Tavan ve Yılmazlık Arasındaki İlişki: Kadın Öğretmenler. *Mediterranean Journal of Gender and Women's Studies*, 4(2), 130--153.
- Bagilhole, B. (1993). Survivors in a male preserve: a study of British women academics' experiences and perceptions of discrimination in a UK university. *Higher Education*, 26, 431-447
- Baykal Narcıkara, E. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-175.
- Baytunca, M., Aydın, R., & Erer, S. (2014). Bipolar Bozukluğun Genetik Altyapısı. *The Journal of Pediatric Research*, 1(2), 49-53. doi:10.4274/jpr.02886
- Bickford, N. (2011). *Financial Times*. 05 18, 2023 tarihinde <https://www.ft.com/content/9bc76152-f3f9-11e0-b221-00144feab49a> adresinden alındı
- Biernat, M., & Fuegen, K. (2001). Shifting Standards and the Evaluation of Competence: Complexity in Gender-Based Judgment and Decision Making. *Journal of Social Issues*, 57(4), 707-724. doi:10.1111/0022-4537.00237
- Bower, G. G., Hums, M. A. ve Grappendorf, H. (2015). "Same Story; Different Day: Greatest Challenges of Women Working in Intercollegiate Athletic Administration". *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 19, 12-39.
- Brenner, O., & Tomkiewicz, J. (1989). The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics Revisited. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 662-669. doi:10.2307/256439
- Camussi, E., & Leccardi, C. (2005). Stereotypes of working women: the power of expectations. *Social Science Information*, 44(1), 113-140. doi:10.1177/0539018405050463

- Cibibin, C., & Leo, I. (2022). The “Queen Bee Syndrome” in Sports Federations: An Exploratory Investigation of Gender Stereotypes in Italian Female Coaches. *Sustainability*, 14(3), 1596. doi:10.3390/su14031596
- Cooper, V. (1997). Homophily or the Queen Bee syndrome: Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483-499. doi:10.1177/1046496497284001
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or queen bee syndrome female evaluation female leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483-499.
- Çelen, O., & Tuna, M. (2021). Konaklama İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Kraliçe Arı Sendromu Algılarının Ölçülmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2127-2148. doi:0.26677/TR1010.2021.838
- Derks, B., Ellemers, N., & Laar, C. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 519-535. doi:10.1348/014466610X525280
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C. & de Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50, 519-535.
- Derks, B., Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 456-469. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007
- Derks, B., van Laar, C., Ellemers, N. & de Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243-1249
- Ellemers, N., Gilder, D., van den Heuvel, H., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43, 315-338.
- Ellemers, N., Heuvel, H., Gilder, D., Maass, A. & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome. *British Journal of Social Psychology*, 43, 315-338.
- Ellemers, N., van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*. doi:10.1348/0144666042037999
- Elsesser, K. M. & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations*, 64, 1555-1578.

- Er, O., & Adıgüzel, O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 163-175.
- Esnard, C., & Grangeiro, R. (2020). L'effet Reine des Abeilles : Examen de ses particularités dans une université française. *Communication au 13ème Congrès International de Psychologie Sociale en Langue Française, Lisbonne, Juillet 2020*. Lisbon.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2020). The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why? *British Journal of Social Psychology*. doi:10.1111/bjso.12408
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903–913 . doi:10.1002/ejsp.2198
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2017). Nothing Changes, Really: Why Women Who Break Through the Glass Ceiling End Up Reinforcing It. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638–651. doi:10.1177/0146167217695551
- Gomes, M. B., Grangeiro, R. R., & Esnard, C. (2022). Academic women: A study on the queen bee phenomenon. *RAM. RAM Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), 1-30.
- Grangeiro, R., Rodrigues, M., Silva, L., & Esnard, C. (2021). Scientific Metaphors and Female Representativeness in Leadership Positions: A Bibliometric Analysis. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(1), 1307-1316. doi:10.5935/rpot/2021.1.19839
- Hasabnis, S. (2017). Problem Face by the Corporate Women Leaders with Special Reference to “Queen Bee Syndrome”. *Online International Interdisciplinary Research Journal*, 7(5), 61-62.
- Haslam, S., Jetten, J., O'Brien, A., & Vormedal, K. (2005). Taking the strain: Social identity, social support, and the experience of stress. *British Journal of Social Psychology*, 44(3), 355-370. doi:10.1348/014466605X37468
- İmamoğlu Akman, G., & Akman, Y. (2016). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3). doi:10.14686/buefad.v5i3.5000195251
- Jackson, L., Esses, V., & Burris, C. (2001). Contemporary Sexism and Discrimination: The Importance of Respect for Men and Women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(1), 48–61. doi:10.1177/0146167201271005
- Karabal, M., & Çakı, N. (2022). Çalışma Yaşamında Kadınların Karşısına Çıkan Sosyal ve Psikolojik Engeller: Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromuna İlişkin Tezlerin İncelenmesi. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 1(1), 47-64.

- Karakuş, H. (2014). Kraliçe Arı Sendromu- Pembe Taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 334-356.
- Kattara, H. (2005). Career Challenges for Female Managers in Egyptian Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 238-251. doi:10.1108/09596110510591927
- Knippenberg, D., Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal From the Job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477. doi:10.1111/j.1559-1816.2007.00168.x
- Mavin, S. (2006). Venus envy: Problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Woman in Management Review*, 21(4), 264-276.
- Okanlawon, G. (1994). Women as strategic decision makers. *Women in Management Review*, 9(4), 25 - 32
- Outten, R., Garcia, D., Schmitt, M., & Branscombe, N. (2009). Coping Options: Missing Links between Minority Group Identification and Psychological Well-Being. *Applied Psychology*, 58(1), 146-170. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00386.x
- Oxford Dictionaries*. (2023). <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/queen-bee>. adresinden alındı
- Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2).
- Özilke, F. (2016). *İş Yaşamında Kadın Savaşları: Kraliçe Arı Sendromu*. 05 19, 2023 tarihinde <http://fusunozulke.com/kralice-ari-sendromu/> adresinden alındı
- Öztürk, U., & Cevher, E. (2015). İş Yerinde Tacizin Pembe Hali: Kadınların Kadınlara Uyguladığı Mobbing. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 151-174.
- Powell, G. N. (1982). Sex-role identity and sex: An important distinction for research on women in management. *Basic and Applied Social Psychology*, 3(1), 67-79.
- Powell, G., & Butterfield, D. (1994). Investigating the “Glass Ceiling” Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to. *The Academy of Management Journal*, Vol., 37(1), 68-86. doi:10.2307/256770
- Rones, N., & Steder, F. B. (2018). The Queen Bees And The Women’s Team – A Contextual Examination of Enmity and Friendship Between Military Women. *Kvinder Køn & Forskning*, 27(2-3), 32-48. doi:10.7146/kkf.v27i2-3.110846
- Salles, A., & Choo, E. (2020). Queen Bee phenomenon: a consequence of the hive. *The Lancet*. doi:10.1016/s0140-6736(20)30597-3

- Snipes, R. L., Thomson, N. F. & Oswald, S. L. (2006). Gender bias in customer evaluations of service quality: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 274-284.
- Sobczak, A. (2018). The Queen Bee Syndrome. The paradox of women discrimination on the labour market. *Journal of Gender and Power*, 9(1), 54.
- Spears, R., Doosje, B., & Ellemers, N. (1997). Self-Stereotyping in the Face of Threats to Group Status and Distinctiveness: The Role of Group Identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(5), 538-553.
- Staines, G., Tavris, C. & Jayaratne, E. (1973). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55- 60.
- Sterk, N., Meeussen, L., & Van Laar, C. (2018). Perpetuating Inequality: Junior Women Do Not See Queen Bee Behavior as Negative but Are Nonetheless Negatively Affected by It. *Personality and Social Psychology*, 9. doi:10.3389/fpsyg.2018.01690
- Şengül, H., Çınar, F., & Bulut, A. (2019). The Perception of Queen Bee Phenomenon in Nurses; Qualitative Study in Health Sector. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, 22(7), 906-912. doi:10.4103/njcp.njcp_308_1
- Taşdelen Baş, M. (2020). Kraliçe Arı Sendromu ve Hemşirelik Mesleği. *Turkish Studies - Social Sciences*, 807-815.
- Terborg, J. R. (1977). Women in management: A research review. *Journal of Applied Psychology*, 62(6), 647-664.
- Ünal, A., Anasori, E., & Çelen, O. (2022). Cam Tavan Mı Yoksa Kraliçe Arı Sendromu Mu? Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 8(58), 674-683. doi:10.31576/smryj.62117
- Van Veelen, R., Veldman, J., Van Laar, C., & Derks, B. (2020). Distancing from a stigmatized social identity: State of the art and future research agenda on self-group distancing. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1089-1107. doi:10.1002/ejsp.2714
- Wright, S., & Taylor, D. (1999). Success under tokenism: Co-option of the newcomer and the prevention of collective protest. *British Journal of Social Psychology*, 38(1), 369-396.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.