

## Yeni Nesil Yönetim Anlayışında Kraliçe Arı Sendromu: Örgütsel Dinamikler ve Dönüşüm Süreci

Özden İbrahimağaoğlu<sup>1</sup>

### Özet

Kadınların çalışma hayatında var olma ve başarılı olma çabaları çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Geleneksel toplum yapısı ve cinsiyet ayrımcılığı bu engellerin başlıcalarıdır; ayrıca bazı engeller, kadınların hemcinsleri tarafından da yaratılabilmektedir. Yönetici pozisyonundaki kadınların diğer çalışan kadınlara karşı sergilediği zorlayıcı tutumlar kraliçe arı sendromu olarak tanımlanmaktadır. İş hayatında karşılaştıkları güçlükleri aşarak üst düzey pozisyonlara ulaşan kadınlar, bazen hemcinslerine karşı rekabetçi ve yıpratıcı davranışlar sergileyebilmektedir. Üst yönetim kademesine ulaştıktan sonra diğer kadınlara uzaklaşan ve onların ilerlemesini engelleyen kadın yöneticiler, yani kraliçe arılar, sadece hemcinslerinin kariyerlerini zorlaştırmakla kalmaz; aynı zamanda yetenekli kadın adayların işe alımlarını veya mevcut konumlarını baskılayarak çalışma ortamına ulaşmalarını engelleyebilmektedir. Bu davranışlar, kraliçe arı sendromu olarak adlandırılmakta ve kadın yöneticilerin kendilerine bağlı kadın çalışanlara karşı olumsuz tutum sergilemeleri ile yönetim kademesinde tek olmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan kadınların hemcinslerine karşı sergilediği olumsuz tutumları ve bu tutumların iş yaşamındaki etkilerini açıklayan kraliçe arı sendromu kavramını detaylı şekilde incelemek çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda kraliçe arı sendromu kavramı detaylı olarak ele alınmaktadır. Kraliçe arı sendromunun özellikleri, nedenleri, boyutları ve dayandığı kuramlar detaylı şekilde açıklanmaktadır. Kraliçe arı sendromunun etkileri ve sonuçları incelendikten sonra sonuç bölümünde konuya ilişkin önerilere yer verilmektedir. Çalışmanın genel değerlendirmesi olarak, örgütlerde kraliçe arı sendromunun varlığının fark edilmesi ve maruz kalan kadın çalışanların desteklenmesi ile sendromun olumsuz etkilerinin azaltılabileceği söylenebilmektedir. Böylece kadınların iş yaşamında daha eşit, adil ve verimli bir ortamda yer almaları mümkün hâle gelmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Doğuş Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, oagaoglu@dogus.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1764-2304>

## 1. Giriş

Kadınlar geçmişten günümüze çalışma hayatında kendi özgüvenlerini geliştirmek, ev ekonomisine katkı sağlamak ve daha rahat bir yaşam sürdürebilmek amacıyla yer almaktadır. Ancak, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında çalışma durumlarında karşılıklarına çıkan engellerle başa çıkabilen, yönetim kadrolarında çalışmaya başlayan, kazandıkları pozisyonda da ilerlemelerini sürdürebilen kadın oranı çok azdır. Bu sebeple, üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadınların payı düşük olup, geleneksel düşünce sisteminde kadınların daha alt seviyelerde kalması uygun görülmektedir. Oysa kadınlar çalışma hayatının her alanında yer alabilmekte olup başarılarını profesyonelce devam ettirebilecek güce sahiptir. Geleneksel düşünceyi benimseyen bakış açısının halen yaygın olması, kadınların kendilerini erkeklere kıyasla ispat etmesini zorlaştırmaktadır. Çalışma hayatında belli noktaya gelmiş ve başarılarını kanıtlamış kadınlar, bu süreçte yaşadıkları haksızlıklar ve zorluklardan bahsetmektedir. Hedeflerine ulaşmanın düz ve kolay bir yol izlemekten ziyade, çeşitli engeller ve zorluklarla dolu karmaşık bir süreç olduğunu ifade edebilmek mümkündür.

Kadın çalışanlar, iş yaşamında belirli bir pozisyona ulaşmak için gösterdikleri çabalar sonucunda, pozisyonlarını korumak ve kadın rakiplerini geride bırakmak amacıyla çeşitli mücadeleler verebilmektedir. Bu durum, kraliçe arı sendromu kavramıyla açıklanmaktadır. Bu sendrom, ataerkil toplumlarda başarılı fakat yalnız kalan kadınların birlikte çalıştıkları kadınların kariyerlerini ilerletmesini engelleyerek tek başına öne çıkmak için sergileyebilecekleri davranışların tümünü ifade eden bir kavramdır.

İş dünyasında kadınların diğer kadınlara yönelik engelleyici tutumları anlamına gelen kraliçe arı sendromu, günümüzde halen dünyanın hiçbir yerinde kadınların iş hayatında aşamadıkları kariyer yapma sürecindeki önüne çıkan en yıpratıcı problemlerdendir. Kadınlar yükseldikçe etrafında rekabet ortamı yaratacak diğer kadınları istememektedir. Kadın yöneticiler, çalışma hayatında kendi konumunu korumak ve kariyerini sürdürmek adına genel olarak eril kişi gibi davranması gerektiğine inanmakta ve bu tavrı astları olan kadınlara karşı kullanmaktadır. Kadınlar aynı korunma gereksinimiyle hemcinslerinden uzak durmayı tercih edebilmekte ve bazen bunun için diğer kadınların hata yapmasına zemin hazırladıkları gözlemlenmektedir. Kadının emeği önünde engel teşkil eden bu kraliçe arı sendromu sorunu, günümüzde halen dünyanın hiçbir yerinde tamamen aşılabilmiş değildir. Toplumda, özellikle erkekler tarafından karşılıklarına engel konulmasına alışmış olan kadınlar, iş hayatında desteği hemcinslerinden aramaktadır; ancak çoğu zaman aradıkları desteği bulamayarak kraliçe arı sendromu ile yüzleşmek zorunda kalmaktadır.

Çalışmada kraliçe arı sendromu kavramı detaylı olarak ele alınmakta; özellikleri, nedenleri, boyutları, dayandığı kuramlar, etkileri ve sonuçları incelenmektedir. Sonuç bölümünde konuya ilişkin önerilere yer verilmektedir.

## 2. Kraliçe Arı Sendromu

Çalışma hayatında kadınların kariyer yolculuğu, yalnızca bireysel çabaları ve yetkinlikleriyle değil, aynı zamanda karşılaştıkları sosyal, kültürel ve örgütsel engellerle de şekillenmektedir. Bu süreçte, kadınların birbirleriyle kurdukları ilişkiler, çalışma ortamındaki iletişim biçimlerini, iş birliği düzeyini ve genel örgütsel dinamikleri önemli ölçüde etkilemekte; kimi zaman kadınlar arası etkileşimler hem destekleyici hem de rekabetçi bir rol üstlenebilmektedir. Bu bağlamda, kadınların üst düzey pozisyonlarda karşılaştıkları güç dengeleri ve rekabet ortamı bazı olumsuz davranışların ortaya çıkmasına yol açarak kraliçe arı sendromunu ortaya çıkarmaktadır.

### 2.1. Kraliçe Arı Sendromu Kavramı

Kraliçe arı sendromu, kadınların buldukları konumdan daha yüksek bir pozisyona yükselmeleri için kendileriyle aynı yeterlilikte olan erkeklerden daha çok çalışarak yükselmek zorunda olduğu esasına dayanmaktadır. Erkek egemen toplum düzeninde kadınların çalışma hayatında kendilerine uygun olduğu düşünülen pasif sınıftaki görevlerde yer almaları gerektiği algısı söz konusudur. Bu mesleki ayrımcılık olarak düşünüldüğü için kadınların liderlik ve yöneticilik gibi saygınlık ve gücün gerekli olduğu alanlarda bulunmalarının önünde ciddi engel oluşturmaktadır (Öztürk & Cevher, 2015). Bu engellerle mücadele etmek durumunda kalan kadınlar bazen hemcinsleriyle savaş halinde olabilmektedir. Bu durumda kadınlar çalışma hayatı içerisinde farklı davranış kalıplarına yönelebilmektedir. Bu davranış kalıplarından biri de kraliçe arı sendromudur.

Kraliçe arı sendromunu iyi anlamlandırabilmek için önce sendrom kelimesinin ne anlama geldiği bilinmelidir. Sendrom kelimesi, bilimsel olarak belirli olarak anılan nedenleri tek keke açıklanamayan ancak bir araya geldiklerinde tanımlanabilen, kalıtsal ya da edinsel nedenlerle oluşan bulgular bütünü olarak tanımlanmaktadır (Cemaloğlu, 2020). Dolayısıyla kraliçe arı sendromu; statüce yüksek pozisyonda dolgun ücretle çalışan, genelde erkek çalışanlar ile iletişimi iyi olan, mevcut konumunu koruyabilmek adına diğer kadın çalışanlara karşı mesafeli davranan ve ayrıcalıklı olduğunu her zaman fark ettiren kadın yöneticiler için kullanılan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Üst düzeyde bulunan bir kadının, kendisinden daha alt rollerdeki kadınlara karşı daha sert ve eleştirel bir tavır sergilemesidir (Baş, 2020).

Kraliçe arı; Toby Epstein Jayaratne, Graham Staines ve Carol Tavis tarafından Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar ile kadın hareketinin örgüt üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmalar sonucunda ilk kez 1973 yılında geliştirilen bir kavramdır. Bu çalışmadan bir yıl sonra, kadın çalışanlar ile yapılan anketlerle varlığı kesinleşen ve kendini işine adan kadın davranışını tanımlamak üzere oluşturulan kavram olarak *Psychology Today* dergisinde yayımlanmıştır. Böylece kraliçe arı sendromu adıyla literatüre giren bir kavram ortaya çıkmıştır (Sahal & Safri, 2016). Kraliçe arı sendromu; yönetici statüsünde olan kadınların işletme içerisindeki diğer kadınları kendilerine rakip olarak görmesine sonucunda onlara karşı katı ve yıldırıcı politikalar uygulamasıdır (Biernat & Fuegen, 2000). Bu sendromu yaşayan kadınlar genelde hemcinsleri tarafından eleştiriye uğramış olmakla birlikte, diğer kadınlar hakkında “ben yapamıyorsam o da yapmasın, o da benim gibi çeksın” fikrini benimsemektedir. Bu sendromu yaşayan bazı kadınlar ise, kendi başarısından başka başarılı bir kadının hiçbir yerde olmadığını savunarak en büyük başarının kendine ait olduğu mantığıyla hareket etmektedir. Bu kadınlar kendi başarılarının başkaları tarafından da başarılabilir olması fikrini kabul etmemektedir. Bu sebeple bu mantıktaki kadınlar zamanla kadın çalışanları hor görme eğilimine bürünmektedir (Altun, 2017).

Kadının kadına şiddeti olarak ifade edilen kraliçe arı sendromu; kadınların çalışma ortamında diğer kadınların ilerlemelerini engelleme maksadıyla yaptıkları çeşitli engellemelere ve psikolojik baskı uygulamalarına verilen isimdir (Srivastava & Sherman, 2015). Kraliçe arılar, çalışma hayatında genelde üst düzey rollerde bulunmakta ve konumlarını korumak için çaba sarf ederek iş süreçlerinin işleyişini ve sistemin düzenli çalışmasını sağlamaktadır. Arı kovanındaki kraliçe arının işçi arıları yönlendirmesi gibi, bu kadın liderler de örgütlerin varlıklarını ve düzenini devam ettirebilmek için örgüt içinde önemli bir rol üstlenmektedir (Yürüten, 2010). Özellikle yönetici pozisyonlarındaki kadınlarla diğer kadın çalışanlar arasında, başarılarıyla öne çıkan kadınlara yönelik tutumlarla kendini göstermektedir.

## **2.2. Kraliçe Arı Sendromunun Özellikleri**

Kraliçe arılar; erkek egemen örgütler kariyer hedeflerini cinsiyetlerinden bağımsız şekilde gerçekleştirmelerinin yanında diğer kadınlara yönelik cinsiyet temelli basmakalıp düşüncelerin yeniden üretilmesine katkıda bulunan kıdemli kadınlar olarak tanımlanmaktadır (Derks vd., 2011). Kraliçe arı sendromu taşıyan kadın yöneticilerin genel profili; örgütte üst düzey bir pozisyonda görev yapan, yüksek gelir elde eden, erkek çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ilişkiler kurabilen, kadın çalışanlardan bilinçli olarak uzak duran ve bu tutumunu davranışlarıyla ortaya koyan bireyler şeklinde ifade edilmektedir (Akdöl &

Menteş, 2017). Bu bağlamda, kraliçe arı özelliği taşıyan kadın yöneticilerin toplum tarafından kabul görmüş genel özellikleri şu şekilde belirtilmektedir (Derks vd., 2016):

- Kariyer hedefleri bulunan diğer kadın çalışanlara önemsiz sorumluluklar vererek zamanlarını verimsiz biçimde kullanmalarına neden olmak,
- Tehlikeli gördüğü kadınları iş ortamlarında stresli sokarak hata yapmalarına sebep olmak,
- Kadınlara yönelik sert ve kaba bir üslup kullanarak onların iş ortamından uzaklaşmalarına yol açmak,
- Daha düşük pozisyonlarda çalışan kadının ilerlemesini engelleyici tavırlarda bulunmak,
- Kendisine rakip olma potansiyelindeki kadın çalışanın dışlandığı düşüncesine kapılmasına neden olmak,
- Çalışma hayatında sağlıklı iletişim kurmak yerine otoriter tutum ve davranışlar sergilemek,
- Rekabet potansiyeli bulunan kadın çalışanların verimliliğini düşürmeye yönelik davranışlarda bulunmak,
- Kadın yöneticilerin erkeksi tutum ve maskülen davranışlar sergileyerek bunları kadın çalışanlar üzerinde uygulamak,
- Kadın çalışana karşı aşırı denetimci, memnuniyetsiz ve aşağılayıcı hitap tarzı kullanmak,
- Mesafeli ifadeler kullanmak suretiyle diğer kadın çalışanlara karşı soğuk tutum sergilemek,
- Çalışma hayatında kadın çalışanın geri planda kalmasına neden olmak,
- Kendisine bağlı diğer kadınları gereksiz işlerle meşgul edip gelişimlerini ve terfi etmelerini engellemek.

Kraliçe arı olan kadın yöneticilerin genel özelliklerine ilave şu özelliklere de sahip oldukları ifade edilmektedir (Özülke, 2016; Tolay, 2020):

- Kendilerini astlarından fiziksel ve psikolojik olarak yani beden ve zihnen uzaklaştırmak,
- Ayrımcılıkla ilgili durumları görmezlikten gelmek,
- Mevcut cinsiyet hiyerarşisini kabul ederek meşrulaştırmak,
- İşleri kontrol etmek yerine diğer kadınları kontrol etmek,

- Rakip gördüğü kadınların devamlı hatasını arayarak itibarsızlaştırmak ve istenmeyen kişi yerine koymak,
- Rakip gördüğü kadınları erkeklerden daha fazla eleştirmek ve diğer çalışanların yanında küçük düşürmek,
- Hırslarının profesyonelliğinin önüne geçmesiyle, herkese kendini ispat etme çabası içinde olmak,
- Yetki alanındaki işleyişi ve düzeni, çalışanlarla iletişim ve iş birliği kurarak değil, korku yoluyla sağlamaya çalışmak,
- Çalışanlarla birlikte rakip olarak gördüğü kadınlar hakkında dedikodu yapmak ve onları örgüt içinden dışlamaya yönelik davranışlar sergilemek,
- Kontrol edilemeyen hırsla/bencillığe sahip olmak ve hırsını olumsuz davranışlarla göstermek,
- Rakibi gördüğü kadını en aşağı çekebilmek için kıyafetini, davranışlarını, karakterini eleştirmek,
- Kadın çalışanın üst yönetim tarafından fark edilmemesi amacıyla toplantı, konferans gibi ortamlardan uzak tutmak,
- Örgütteki kadınlarla sahte yakınlıkla özel hayatlarını öğrenerek dedikodu yoluyla kişinin aleyhinde kullanmak,
- Diğer kadın çalışanlara rekabet ortamında kıskırtıcı hareketler sergilemek,
- Kadın çalışanın kendini daha iyi seviyeye getirecek örgütteki eğitim olanaklarından faydalanmasına engel olmak.

Kraliçe arı sendromunu yaşayan kadınların büyük bir bölümü, sıralanan bu özelliklerin kendilerinde bulunduğunu kabul etmemekte ya da karşı tarafa yönelik zorlayıcı davranışlarının tam olarak farkında olmamaktadır. İçinde buldukları bu durumu anlayabilmeleri ve kendilerini sorgulamaları için kendilerine şu soruları sormaları gerekmektedir (Dellasega, 2007):

- Çalışma ortamında diğer kadın çalışanları bilinçli ya da bilinçsiz şekilde kendimden uzaklaştırıyor muyum?
- Çalışma hayatımda ya da dışarıda bulunduğum konumu kaygısıyla hareket ettiğim durumlar sıklıkla yaşanıyor mu?
- Kadınların kendi aralarında gerçekleştirdikleri sosyal etkinliklere ne ölçüde dâhil ediliyorum?

- Kadın çalışanlarla kurduğum ilişkiler ne derece sağlıklı?
- İş arkadaşlarımın bulunduğu ortamlarda iletişim kurmak yerine onların yanından hızlı şekilde geçip gidiyor muyum?
- Diğer çalışanların görüş ve önerilerine ne kadar önem veriyorum?
- Diğer kadın çalışanlardan bahsederken nasıl bir üslup kullanıyorum?
- Başka kadın çalışanla ilgili dedikoduya tanık olduğumda süreci sonlandırıyor muyum, yoksa yayılmasına mı katkı sağlıyorum?
- Kadın çalışanlarla yakın iletişim kurmak benim için zorlayıcı mı?
- Benim bu tarzımla ilgili diğer kadınların düşünceleri nedir?
- Davranışlarımla diğer kadınların kendilerini dışlanmış hissetmelerine neden oluyor muyum?
- Kadın yönetici çalışan olarak en başarılı kişi olma isteği benim için ne kadar önemli?
- Hakkımda olumlu ya da olumsuz yorumda bulunan kadın çalışana karşı tutumum nasıl olur?
- Hata yaptığımı fark ettiğim halde, statüm ya da gururum zedelenecek düşüncesiyle özür dilemediğim zamanlar oldu mu?

Kraliçe arı sendromunu yaşayan kadınlar, bu soruları kendilerine sordukları takdirde içinde buldukları durumu anlayabilmeleri ve kendilerini sorgulamaları mümkün hale gelebilmektedir. Dolayısıyla, örgütteki yöneticilerin iyi karakterli yapıya sahip olmasının yanında ilham verici olması ve çalışanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurması iyi bir örgüt atmosferinin ve sağlıklı örgüt ikliminin oluşmasında en önemli unsurlardan biridir (Achhanni & Gupta, 2022).

### 2.3. Kraliçe Arı Sendromunun Nedenleri

Kadın iş gücü genellikle ucuz emek olarak geçmişte kabul edilmiş olsa dahi, kadınlar üretimin her aşamasında bulunmak suretiyle aile ekonomisinin yanı sıra ülke ekonomisine fayda sağlamaktadır. Cinsiyetçi ayrımcılığı nedeniyle örgütte yürütülecek olan işlerin kadın işi ve erkek işi olarak ayrılması kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini zorlaştırabilmektedir (Özkan, 2020). Buna göre kraliçe arı sendromunun nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Achhanni & Gupta, 2022):

- Kariyer ve iş fırsatlarının daha çok erkeklere yönelik belirlenmesi,
- Kadın çalışanların erkek meslektaşlarıyla resmi olmayan iletişim biçiminde bulunma konusunda kaygı duyması,

- Toplumda erkek egemen yapının hakim olması ve geçmişten gelen kalıplaşmış cinsiyet yargıları,
- Zorluklar sonucunda eriştikleri yönetici pozisyonlarının örgüt içerisinde tam manasıyla otorite kurmalarına imkân verilmemesi,
- Bazı erkek çalışanların kadın çalışanlarla beraber çalışmayı hoş görmemeleri,
- Bireysel hırs, yetiştirilme tarzı, aile yapısı, ekonomik durum gibi bireysel faktörlerin etkisi,
- Erkek egemen örgüt yapısında başarılı kadınların örgüt kültüründe başarıyı sürdürmek istemesi,
- Kariyer yolunda zorlu yollardan geçen kadınların diğer kadınlara yardım etmenin bir mecburiyet olmadığını düşünmesi,
- Erkek egemen örgütlerde yönetici pozisyonlarına ulaşabilen bazı kadınların kendilerini eşsiz olarak algılaması, pozisyonlarını temsil eden tek kadın olmak istemesi ve diğer kadın çalışanlardan kendilerini izole ederek yalnız bir duruş göstermesi,
- Kadın çalışanların başarılarının önündeki engel olan cinsiyet ayrımcılığına kayıtsız kalması,
- Çalışma hayatında başarılarının takdir edilmediğine dair inancın oluşması,
- Toplumda kendilerine atfedilen geleneksel rollerden kurtulamamaları,
- Rakip kadın çalışanların başarılarını engellemeye yönelik çabalar,
- Erkeksi davranış biçimlerini benimseyerek, kadın çalışanlara karşı bu tutumların sergilenmesi,
- Kadınlar arasındaki yaşa, kıyafete, fiziksel özelliklere karşı kıskançlık duygusunun oluşması,
- Kendileri dışında diğer kadınların terfi alması konusunda endişe duyması.

#### **2.4. Kraliçe Arı Sendromunun Boyutları**

Kraliçe arı sendromu ile ilgili genellikle kantitatif çalışmaların az sayıda olması ile birlikte kalitatif çalışmalarla değerlendirilmeye çalışılan bir konudur. Bu durum, sendromun derinlemesine anlaşılabilmesi açısından araştırmaların önemini artırmaktadır. Ayrıca söz konusu araştırmalar, sendromun örgütsel ortamda nasıl ortaya çıktığını, hangi dinamikler üzerinden şekillendiğini ve



hangi mekanizmalar aracılığıyla süreklilik kazandığını açıklamada yol gösterici niteliktedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar sonucunda kraliçe arı sendromunun üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar şu şekilde ifade edilmektedir (Çelen & Tuna, 2021):

- *Destek Boyutu:* Çalışma hayatında belirli statüye ulaşmış kadınların örgüt içinde, dışında, aile ortamında ve sosyal yaşamlarında tam manasıyla desteklenmediklerini düşünmeleri sonucu örgütlerde rekabet, güç çatışmaları ve çıkar çatışmalarıyla mücadele etmek durumunda kalmaları, yarış ortamına girmeleri, örgütte çalışan kadın yönetici ve personelin birbirlerine destek anlamında gösterdikleri davranışları ölçmek maksadıyla kullanılan boyuttur.
- *Yapı Boyutu:* Kadın yöneticilerin kaprisli, kıskanç, etik ve sorumluluk sahibi olduklarına dair olumlu ve olumsuz görüşlerdir. Kadınların karakterlerine ve kişilik özelliklerine ilişkin sergiledikleri tutum, davranış ve tavırlarını içeren, birbirlerine karşı önyargılı olmaları, mobbing uygulamaları, örgütte gelişen olayı kişiselleştirmeleri ve gerçek dışı suçlamalarla birbirlerine ithamda bulunmalarıdır.
- *Yeterlilik Boyutu:* Kadın yöneticilerin otorite sağlayamaması ve tecrübesiz olmasıyla ilgilidir. Kadınların yönetici pozisyonunda kendilerini başarılı görmelerine bağlı olarak gösterdikleri davranışlar olup, kadınları rakip görerek onlara karşı yıldırıcı davranışlar sergilediği, kadın yöneticilerin örgütte otorite sağlayamadığı, tecrübesiz olduğu, kadınlar ve erkekler arasındaki yeterlilik düzeylerinde erkeklerin daha başarılı olduğuna dair inancın oluştuğu boyuttur.

## 2.5. Kraliçe Arı Sendromunun Dayandığı Kuramlar

Örgütlerde kraliçe arı sendromunun çalışanlar üzerindeki etkilerinin giderek daha belirgin hâle gelmesi, bu olgunun kuramsal temeller çerçevesinde ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda, söz konusu sendromu açıklamaya yönelik başlıca kuramların kapsamlı biçimde incelenmesi gerekmektedir. Bu kuramlar; sosyal kimlik kuramı, tokenizm kuramı (göstermelik ödün verme kuramı), gücün sosyal mesafesi kuramı ve kimliksizleştirme kuramı olmak üzere dört adetten oluşmaktadır.

### 2.5.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kuramı; ilk olarak 1970'lerde İngiltere Bristol Üniversitesi'nde sınıflandırma ve sosyal algı üzerine önyargı, ayrımcılık ve gruplar arası anlama hususlarında çalışmalar yapan Henri Tajfel ve John Turner tarafından ortaya atılan bir kuramdır (Tajfel & Turner, 1979). Bu kuram; bireylerin birbirlerine

karşı göstermiş olduğu davranışlar ile gruplar arası davranışların farklı olduğu temeline dayanan ve grup üyeliği, grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri ele alan sosyal psikoloji kuramı olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş, 2003). Bireylerin kimliklerini içinde buldukları grup üyelikleri üzerinden tanımladıklarını savunan psikolojik bir yaklaşımdır. Bu kuramdan bireyin kim olduğunun farkına varması ve kendini tanımlanmasıyla onu diğerlerinden farklılaştıran yanlarını göstermede yararlanılmaktadır (Turkay vd., 2020). Bu kurama göre bireyler genelde belirli sosyal sınıfa ait şekilde hareket etmektedir. Sosyal gruplar bireylerin kendilerini ait oldukları gruplara göre sosyal açıdan tanımlamalarını sağlamaktadır. Birey, diğer grup üyelerini kendine benzer ya da kendinden farklı şekilde görmesinin yanında onlardan daha iyi ya da kötü olarak da görebilmektedir.

Kraliçe arı sendromunun anlaşılmasında sosyal kimlik kuramı önemli bir açıklayıcı çerçeve sunmaktadır. Kraliçe arı sendromu sergileyen kadın yöneticiler, çalışma hayatında maruz kaldıkları cinsiyet temelli ayrımcılığı tehdit algılamaktadır. Böyle bir durumda kraliçe arı sendromu sergileyen kadınlar sosyal kimliklerini daha olumlu bir hâle getirebilmek amacıyla alternatif stratejilere yönelmektedir. İlk stratejileri, algıladıkları tehditle başa çıkabilmede ait oldukları kadın grubundan kendilerini uzaklaştırarak kariyer fırsatlarını güçlendirme stratejisine yönelmeleridir. Bu süreçte kadın yöneticiler çalışma hayatında kadın kimliğiyle var olmanın zorluklarını deneyimlemektedir. İkinci strateji ise, kendilerini diğer kadınlardan farklılaştırarak erkek egemen üst gruba daha yakın bir konumda sunmaya çalışmalarıdır. Erkek egemen sosyal grupta kabul görme kaygısıyla kendilerini ispat etmeye çabalamakta ve kadın çalışanlarla aralarına mesafe koymaktadır. Bu durum, kadın kimliğinden utanç duyulması anlamına gelmemekte; aksine, kadın olmanın gururuyla bireysel başarıya ulaşma düşüncesini içermektedir. Bazı durumlarda ise kadın yöneticiler, kendilerinin diğer kadınlardan farklı olduğunu kanıtlamaya çalışarak erkek egemen çalışma hayatında konum elde etmeyi hedeflemektedir. Kraliçe arı özellikleri sergileyen bu kadınlar, çalışma hayatında başarılarını da “özel” bir kadın profiline sahip olmalarıyla ilişkilendirmekte; daha becerikli, daha hırslı ve daha fazla çalışan bireyler oldukları için buldukları konumu hak ettiklerine inanmaktadır (Baykal, 2018).

Sosyal kimlik kuramına göre, kraliçe arı davranışları kadınların kişilik özellikleri ya da doğuştan gelen niteliklerinden değil; çalışma hayatında kariyer basamaklarını tırmanırken maruz kaldıkları cinsiyet temelli klişeler sonucunda kadın kimliklerinden uzaklaşmaları, erkeksi davranış kalıplarını benimsemeleri ve sosyal kimlik tehdidine karşı kendilerini grup dışına konumlandırımlarıyla ortaya çıkmaktadır (Öztürk & Cevher, 2015).

### 2.5.2. Tokenizm (Göstermelik Ödün Verme) Kuramı

Token kelimesi sembolik, cüzi, göstermelik anlamlarına gelmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların önündeki kariyer engelleri ifade eden bu kuramı, 1977 yılında Rosabeth M. Kanter ortaya çıkarmıştır. Tokenizm kuramı; bir kişi veya kuruluşun, haksız muamele gören bir grubu destekliyor gibi görünmek amacıyla o grubun bir üyesine önemli ya da kamuya açık bir pozisyon vermesi, ancak bu eylemin grubun durumunu kalıcı olarak iyileştirmeyi amaçlamamasıdır. Bu eylemler genelde yüzeysel, sembolik, gerçek ve kalıcı değişiklikler yapmayı hedeflememektedir (Işıkkay & Başcı, 2020). Bu kuram, çalışma hayatında güçlü olan kadınların diğer çalışan kadınların kariyerlerini etkileyebileceğini öne sürmekte ve kadınların genel olarak işlerinde, örgütlerinde veya yönetim kademelerinde %15'in altında temsil oranının "token" olarak adlandırılması gerektiğini ifade etmektedir. Tokenizm; performans baskısı (azınlıkta olan grubun örgütteki görünürlüklerinin yüksek oluşu nedeniyle baskı altında hissetmeleri ve kendilerini ispat etmek için mükemmeliyetçi tavra bürünmeleri), sosyal izolasyon (bireyin toplumda kabul edilen yerinin olmaması) ve rol kuşatma/asimilasyon (çoğunluk karşısında bireylerin asimilasyona uğraması) olarak üç boyuttan oluşmaktadır (Kanter, 1977). Dolayısıyla, kraliçe arı sendromu ile tokenizm arasında yakın ilişki söz konusudur. Kuram, kadınların güçlü örgütsel konumlarda yeterince temsil edilmemesinde örgütsel yapının ve bağlamın önemini vurgulamaktadır. Bazen örgütlerin normları, kadınların azınlık olmasına neden olabilmekte ve kadınların birbirlerini desteklememesiyle kraliçe arı sendromu meydana gelebilmektedir. Böylece kadınlar örgütlerde giderek yalnızlaştıkları için yönetici kademesine ulaştıklarında tokenizmin etkileri sürmeye devam edebilmektedir.

### 2.5.3. Gücün Sosyal Mesafesi Kuramı

Gücün sosyal mesafesi kuramı; güç duygusuna sahip olan bireylerin diğer bireylerle arasında psikolojik mesafe olması ve sosyal mesafenin güçlü bireyleri diğer bireylere karşı negatif davranışlar sergilemeye yönlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Magee, 2020). Gücü yüksek bireylerin diğerlerine karşı daha mesafeli hissetmelerinin nedenleri; kendine odaklı özerk olma hali, kendine yetebilir olma, bağımsızlık duygusu, az duygusal bağı geliştirme isteği, başkasına bağımlı olma ve onlarla iş yapmadaki zayıf tercihlerdir (Lammers vd., 2012). Kadın yöneticilerin güce sahip oldukça hemcinslerine karşı yardım etme niyetleri azalabilmektedir. Kadınların üst kademeye yükseldikçe çevresindeki bireylerle iletişim kurmak istediğini ve alt kademede ki bireylerle aralarına mesafe koymayı tercih ettiğini ifade etmektedir (Cushman, 2019).

#### 2.5.4. Kimliksizleştirme Kuramı

Kimliksizleştirme kuramı, Becker ve Tausch tarafından bazı kişilerin ait oldukları gruplarla gurur duymadıkları için grup üyeliklerinin her zaman tatmin edici olmadığından yola çıkarak tasarlanan kuramdır (Becker & Tausch, 2014). Bireyin ait olmak istemediği ya da olumsuz değerlendirdiği bir gruba dâhil olması durumunda kimliksizleştirme süreci ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bireyin bulunduğu örgütsel ortamda memnuniyetsizlik ve yabancılaşma yaşamasına yol açabilmektedir. Kadın yöneticiler örgütte kadın kimliğinin dezavantajlı konumda algılanması nedeniyle gruba yönelik psikolojik bağlarını zayıflatabilmektedir. Her ne kadar biçimsel olarak grup üyeliği devam etse de, iç grupla kurulan psikolojik bağların kopması bireyin aktif biçimde gruptan uzaklaşmasına ya da ayrılmasına neden olmaktadır. Örneğin, kadın çalışanın liderlik pozisyonu için erkek meslektaşının tercih edilmesini cinsiyet temelli ayrımcılık olarak algılaması, kadın grubuna yönelik aidiyet duygusunu zayıflatmakta ve grup üyeliğinden duyulan memnuniyetsizliği artırabilmektedir (Cooper, 2001).

#### 2.6. Kraliçe Arı Sendromunun Etkileri

Kraliçe arı sendromuna maruz kalan kadın çalışanlar birçok açıdan bu durumdan etkilenmektedir. Bu etkiler şu şekilde ortaya çıkmaktadır (Çelen, 2022; Karagöz, 2025):

- Kraliçe arı sendromunu yaşayan kadınlar huzurlu ve güvenli çalışma ortamı bulamadıklarından motivasyon kaybı yaşayabilmektedir.
- Güvenli ve huzurlu çalışma ortamı oluşmadığından düşük motivasyon yaşayan kadınların kendileri de aynı şekilde davranarak “kraliçe arıya” dönüşebilmektedir.
- Kraliçe arı sendromuna maruz kalan kadınlar örgüt bağlılıklarında/verimliliklerinde azalmalar yaşarken fiziksel yönden yoğun baskı altında hissedebilmektedir.
- Kraliçe arı sendromuna maruz kalan kadınlar sürecin sonucunda ruhsal sağlık sorunları yaşarken işlerinden ayrılmayı düşünebilmektedir.
- Kraliçe arı sendromuna maruz kalan kadınların kendilerini yalnız ve dışlanmış hissetmesiyle üst yöneticilerin dikkatini çekmemek için bilgi ve tecrübelerini gizlemeyi tercih edebilmektedir.
- Kraliçe arı sendromuna maruz kalan kadınlar görev tanımlarındaki esas işler yerine gereksiz görevlerle meşgul edilerek iş tatminlerinde

düşüş yaşadıkları için örgütteki iletişimi ve iş birliğini olumsuz etkileyebilmektedir.

- Kraliçe arı sendromuna maruz kalan kadınlar çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz yönde etkilerken örgütteki yenilikçiliği ve inovasyonu engelleyebilmektedir.

## 2.7. Kraliçe Arı Sendromunun Sonuçları

Kraliçe arı sendromu kadınların kariyerlerini olumsuz yönde etkileyen ve üst yönetim kademelerine gelmelerinin önündeki engellerin içerisinde son derece önem arz eden temel nedenlerden birisidir. Yapılan araştırmalar, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla hemcinslerine yönelik daha fazla ayrımcı tutum sergileyebildiklerini ortaya koymaktadır. Yönetici kadınların kendi statülerini koruma içgüdüsünden kaynaklanan bu olumsuz tutumlara maruz kalan bireylerin özelliklerine, yaşanan durumun etkisine ve faaliyet gösterilen sektöre bağlı olarak farklılıklar gözlemlenebilmektedir (Drexler, 2013). Ancak çalışma yaşamında karşılaşılan olumsuzluklar, çalışanların psikolojik duygu durumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum, çalışanların sağlık ve refah düzeylerini zayıflatmakta ve iş verimliliğinin düşmesine yol açmaktadır. İş gücü piyasasında kraliçe arı sendromunun görülmesi yalnızca kadın çalışanlar üzerinde değil, aynı zamanda örgütün bütünü üzerinde etkili olmaktadır. Sendromun var olduğu örgütlerde; motivasyon düşüklüğü, verim kaybı, işten ayrılma oranlarında artış, kurumla yaşanan hukuki sorunlar ve örgütsel prestij kaybı gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, işletmelerin kurumsal imajına zarar vermekte ve onları riskli bir sürece sürükleyebilmektedir. Dolayısıyla, kraliçe arı sendromunun örgütsel ve bireysel sonuçları şu maddeler hâlinde özetlenebilmektedir (Akduru, 2021):

- Çalışma hayatında üretkenliğin yanı sıra devamlılığın azalmasına ve kâr marjının düşmesine neden olmaktadır.
- Çalışanlardaki memnuniyetsizlik yaşam kalitesini ve verimi düşürmektedir.
- Çalışanların iş yavaşlatmalarına ya da durdurmalarına yol açmaktadır.
- Çalışan kadınların örgütlerindeki yükselme çabaları sonuç vermediğinde iş değişikliğine gitme fikrine girmektedir.
- Kadın çalışanlarda özgüven yetersizliğine neden olmaktadır.
- Kadın çalışanlar yaşanan baskılar sonucu istifa etmekte veya çalışmak zorunda ise psikolojik sıkıntılar yaşamaya başlamaktadır.

- Liderlerin otoriter ve baskıcı liderlik tarzını benimsemesiyle çalışanlarda mutsuzluk, iş tatminsizliği ve istifa eğilimi oluşmaktadır.
- Örgütlerin iş gücü devir oranları artmakta ve maliyetleri yükselmektedir.

Kraliçe arı sendromunun sonuçlarına ek olarak, liderlerin kendilerini diğer çalışanlardan üstün görmeleri ve alternatif fikirlere kapalı olmaları, örgütlerin yeni fikirlere ve değişime karşı direnç göstermesine yol açmaktadır. Bu durum, örgütlerin rekabet gücünü zayıflatmaktadır. Ayrıca uzun vadede sürdürülebilirliklerini tehlikeye düşürmektedir (Yılmaz vd., 2021).

Kraliçe arı sendromu, örgütlerde kadın yöneticilerin astlarını etkili biçimde yönetememesi olgusunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kadın yöneticiler belirli durumlarda yönetsel açıdan başarısız olarak değerlendirilebilmektedir. Kadın çalışanlar ise zamanla yöneticilerini yetersiz algılamaya başlamaktadır. Otorite kurma, performansı artırma ve kontrol sağlama süreçlerinde kraliçe arı özellikleri sergileyen yöneticiler, bu alanlarda kendilerinin de yetersiz kaldıklarının farkına varabilmektedir (Savaş, 2022). Böylece her iki tarafın da kaybettiği bir çatışma ortamı ve örgütsel kültür oluşmaktadır. Yalnızca kendi başarısını önceleyen ve kaybetme korkusuyla hareket eden kraliçe arı yöneticiler, kariyerlerini ve konumlarını da başarısızlıkla ilişkilendirmiş olmaktadır. Bu bağlamda, süreçten hem çalışanlar hem de örgüt olumsuz etkilenmektedir.

### 3. Sonuç

Kraliçe arı sendromu çalışma hayatında çok sık karşılaşılan bir durumdur. Bu sendrom, iş yaşamında üst konumlara emekle ulaşan bazı kadın yöneticilerin erkek egemen örgüt yapıları içinde konumlarını korumak amacıyla diğer kadın çalışanları potansiyel tehdit olarak görmeleriyle onlardan uzaklaşmaları ve erkek egemen davranışlar sergileyerek diğer kadın çalışanların kariyer ilerlemelerini bilinçli olarak engelleyen tutumlar sergilemelerini ifade etmektedir. Bu durum hem kamu hem özel sektörde görülebilmektedir.

Kraliçe arı sendromu temelde cinsiyet ayrımcılığının sonucu olup toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin yaşandığı çalışma ortamlarında yaygın olarak görülmektedir. Çalışma hayatında özellikle ekonomik koşulların değişmesiyle birlikte kadınlar erkekler gibi yer almaya başlasa da, toplumda ve iş yaşamında var olabilmek ve kendilerini gösterebilmek için çaba göstermek durumunda kalmaktadır. Kadınların çalışma hayatında zorlu süreçler geçirmesinin temel etkenleri; cinsiyet eşitsizliği, süregelen düşünce biçimi, ataerkil toplum gerçeğidir.

Kraliçe arı sendromu çalışma hayatında erkek egemenliğinin yaygın olması sonucu kadınların yönetici konumlarında yeteri kadar temsil edilmemesiyle

yakından ilişkilidir. Özellikle erkek ağırlıklı iş ortamında kadın yönetici sayısının düşük olması kraliçe arı sendromunun gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Savaş, 2022). Kraliçe arı sendromu gösteren kadınlar bilinçli ya da bilinçsiz sert tavırlarda bulunabildiği gibi, önyargıya sahip olduklarını fark etmeden tutumlarını sürdürme yoluna da gidebilmektedir. Bu sendromla etkili mücadele edebilmek için örgüt içerisinde hak edilen terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması, kadın yönetici sayısının artırılması, planlama ve strateji eksikliklerinin giderilmesi, açık ya da gizli tüm engellerin tespit edilmesi, cinsiyet eşitsizliğine dayalı uygulamaların önlenmesi ve bu tür eşitsizliklerin varlığına ilişkin tüm kuşkuvarın giderilmesi gerekmektedir.

Kraliçe arı sendromu ile baş etmek için bu sendromu yaşayan kadınlara yönelik bazı önerilerin yerine getirilmesi gereklidir. Kadın çalışanların verimliliklerini artırmak için hizmet içi eğitim programlarını uygulamak, kadın yöneticilere huzurlu ve stresten uzak çalışma ortamı sağlamak, kadın yöneticilerin çalışanlarıyla birlik olmalarının yolunu açmak, sektörde sayılarının artmasını ve yönetici olma şanslarının yükselmesi sağlamak, haftalık görüşme saatleri ve moral yemekleri gibi uygulamalar yapmak, çalışanlara mesleki gelişim eğitimleri vermek, mesleki yeniliklerde gelişmelerine yardımcı olmak, performans değerlendirmeleri objektif yapmaları için yol göstermek, kraliçe arı sendromuna yönelik farkındalığı artırmak, yöneticilerine karşı yapıcı olmaları ve astlarına karşı objektif değerlendirmelerde bulunmaları gerektiğine dair bilgiler vermek, kraliçe arı sendromu gösteren yöneticilere ve maruz kalan çalışanlara gerekli psikososyal destek sağlamak birer öneridir (Çelen, 2022). Ayrıca çalışanları örgütün amaçları ve hedefleri hususunda açıkça bilgilendirmek, toplantılar düzenlemek, düzeltici önlemler almak, memnuniyet anketleri uygulamak, yeni çalışanları desteklemek, kariyer planlamalarına katkılarda bulunmak ve katılımcı çalışma ortamını oluşturarak çalışanların iş birliğini desteklemek diğer önerilen hususlardır (Yiğit, 2024).

Kraliçe arı sendromu ile baş etmek amacıyla bu sendromu yaşayan kadınlara yönelik önerilerin uygulanması, örgüt açısından önemli kazanımlar sağlamaktadır. Bu tür uygulamalar, kadınlar arası rekabet ve dışlayıcı davranışların azalmasına katkı sunarak güvene ve iş birliğine dayalı sağlıklı örgüt ikliminin oluşmasını desteklemektedir. Destekleyici ve kapsayıcı yönetim anlayışı çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırırken, psikolojik baskının azalması performans ve verimliliğin yükselmesine olanak tanımaktadır. Aynı zamanda nitelikli kadın çalışanların örgütsel niteliklerini geliştirerek yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Cinsiyet eşitliğini önceleyen bu yaklaşım, örgütün kurumsal itibarını güçlendirirken uzun vadede sürdürülebilirliğine ve rekabet gücüne de olumlu katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak kraliçe arı sendromunun kavramsal çerçevesini derinleştiren bu çalışmanın literatüre katkı sağladığını ileri sürmek mümkündür. Bu yönüyle örgütlerde cinsiyet temelli ilişkilerin daha sağlıklı biçimde anlaşılmasına ve değerlendirilmesine olanak sunduğu düşünülmektedir.



## Kaynakça

- Achhnani, B., & Gupta, B. (2022). Queen bee: The culprit or the victim of sexism in the organisation? *Manager-The British Journal of Administrative Management*, 58, 63–70.
- Akdöl, B., & Menteş, S. A. (2017). Kadınların yönetici pozisyonlarında yaşadıkları zorluklar ve lider üye etkileşiminde cinsiyetin rolü. *Business and Management Studies: An International Journal*, 5(3), 859–879.
- Akduru, E. H. (2021). *Örgütlerde kraliçe arı sendromu ve kraliçe arılarla başa çıkma yolları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Altun, F. (2017). *Kadının fenni*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Baş, M. T. (2020). Kraliçe arı sendromu ve hemşirelik mesleği. *Turkish Studies Social*, 15(1), 807–815.
- Baykal, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159–175.
- Becker, J. C., & Tausch, N. (2014). When group memberships are negative: The concept, measurement, and behavioral implications of psychological disidentification. *Self and Identity*, 13(3), 294–321.
- 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.
- Cemaloğlu, N. (Ed.). (2020). *Sendromların eğitim ve yönetime yansımaları: Mitolojiden kurama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cooper, J. J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30–41. <https://doi.org/10.1108/09649420110380265>.
- Cushman, A. C. (2019). *Queen bee syndrome & in-group distancing by women in formal leadership roles in the northeast region of the United States: A phenomenological study* (Yayımlanmamış doktora tezi). Northcentral University, California–San Diego.
- Çelen, O. (2022). *Antalya'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde kraliçe arı sendromunun başlılık ve verimlilik üzerine etkisi* (Doktora tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Çelen, O., & Tuna, M. (2021). Konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2127–2148.
- Dellasega, C. (2007). *Mean girls grown up: Adult women who are still queen bees, middle bees, and afraid-to-bees*. John Wiley & Sons.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı: Temel kavramlar ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123–144.

- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469.
- 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.
- Drexler, P. (2013). The tyranny of the queen bee. *The Wall Street Journal*, 6(6), 8.
- Işıkkay, T., & Başçı, A. (2020). Sosyal kimlik kuramı açısından tüketici–marka özdeşleşmesi ve bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 42(1), 63–90. <https://doi.org/10.14780/muuiibd.763919>.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Karagöz, K. (2025). *Kadın akademisyenlerin yöneticilik kavramına ilişkin görüşlerinin kraliçe arı sendromu bağlamında incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H., & Otten, S. (2012). Power increases social distance. *Social Psychological and Personality Science*, 3(3), 282–290. <https://doi.org/10.1177/1948550611418679>.
- Magee, J. C. (2020). Power and social distance. *Current Opinion in Psychology*, 33, 33–37.
- Özkan, E. (2020). Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık: Cam tavan ve kraliçe arı sendromu. *Sosyolojik Düşün*, 5(2), 127–138.
- Öztekin, M. (2025). *Sağlık çalışanlarında kraliçe arı sendromu ve liderlik ilişkisi: bir özel hastane grubu örneği* (Yüksek lisans tezi). Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, U. C., & Cevher, E. (2015). İşyerinde tacizin pembe hali: Kadınların kadınlara uyguladığı mobbing. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(1), 151–174.
- Özüilke, F. (2016). *İş yaşamında kadın savaşları: Kraliçe arı sendromu*.
- Sahal, S., & Safri, T. S. (2016). Cinderella complex: Theoretical roots to psychological dependency syndrome in women. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(3), 118–122.
- Savaş, E. (2022). *Serbest muhasebeci ve mali müşavirler mesleği üzerinde kraliçe arı sendromu: Bursa ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Bursa Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Srivastava, S. B., & Sherman, E. L. (2015). Agents of change or cogs in the machine? Reexamining the influence of female managers on the gender wage gap. *American Journal of Sociology*, 120(6), 1778–1808.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47).

- Tolay, E. (2020). Kadın astların perspektifinden kadın yöneticiler: Hiyerarşik ilişkiler bağlamında nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2276–2296.
- Turkay, H., Bayrakdaroğlu, Y., Yağan, N., & Başkan, H. (2020). Social identity in team athlete youth. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 3(8), 583–591.
- Yılmaz, M. K., Demir, A., & Özcan, B. (2021). Liderlik yaklaşımlarının örgütsel performansa etkileri. *Liderlik ve Yönetim Dergisi*, 15(1), 87–105.
- Yiğit, K. (2024). *Çalışma hayatında kadının kadına şiddeti: Kraliçe arı sendromuna yönelik bir değerlendirme* (Yüksek lisans tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürüten, M. T. (2010). İş yaşamındaki kadınlar/Kraliçe arı sendromu. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2276–2296.

