

# KRALİÇE ARI SENDROMU BAĞLAMINDA KADINLARIN KARIYER YOLUNDA ERİLLEŞME SORUNUNUN TEORİK İNCELEMESİ

## THEORETICAL ANALYSIS OF THE PROBLEM OF MASCULINIZATION ON THE CAREER PATH OF WOMENS IN THE CONTEXT OF QUEEN BEE SYNDROME

Muharrem AKSU\* Başak ŞAHİN\*\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, muharremaksu@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5164-2458>

\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalı, yl2130249004@ogr.sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2957-9581>

### ÖZ

Tarihsel süreç boyunca hemen hemen tüm toplumlarda kadınların erkeklere kıyasla ekonomik, sosyal ve siyasi katılım açısından aynı haklara ve fırsatlara sahip olmadığı bilinmektedir. Bu eşitsizliklerin nedenlerine baktığımızda ise, en önemlilerinden biri toplumdaki kadın ve erkeğin rolü ile ilgili tutumlar ve kalıp yargılardır. Kadının çalışma yaşamına katılmasıyla beraber yaşanan bu eşitsizlikler daha çok gün yüzüne çıkmış ve kadınların kariyerinde karşılaştıkları kariyer engellerini de beraberinde getirmiştir. Erkek egemen iş ortamlarında yani üst düzey pozisyonların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu çalışma yaşamında bulunan kadınlar, zorlu süreçler sonrası erkeklerin gölgesinden çıkmayı başararak üst yönetim pozisyonlarına çıkma fırsatı yakalamaya başladılar. Belirli uğraşlar ve zorlu şartlar sonucu kadınların elde ettikleri konumlarını korumak için çeşitli davranışlar sergiledikleri ve geliştirdikleri görülmüştür. Bu çalışmada, kıdemli pozisyonlarda çalışan kadınların, kadın asstlarından uzak durma, onları desteklememe ve onlara eleştirel yaklaşması olarak bilinen Kraliçe Arı sendromunun teorik olarak incelenmesi ve olgunun altında yatan sosyo-psikolojik sebepleri ele alınmıştır. Ayrıca saha çalışmaları taranarak Kraliçe Arı davranışının tepki boyutlarının ortaya koyulması ve özellikle Kraliçe Arı davranışının bir göstergesi olan eril benlik sunumu (erilleşme) sorununun teorik olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada Kraliçe Arı sendromu sosyal kimlik tehdidine bir yanıt olarak ele alınmış olup kadınların, kadınlar önünde en büyük engel olduğu şeklinde olumsuz klişe düşünceye farklı bakış açıları sunarak kadınların yaşamış olduğu cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olduğu fikri öne çıkarılmıştır. Özellikle erkek egemen örgütlerde cinsiyet/sosyal kimliklerinin tehdit edildiği ortamlarda çalışan kadınlar, kendi gruplarından uzaklaşarak eril özellikler göstermeye başladıkları görülmüştür. Bu çalışma ile Kraliçe Arı sendromunun temel kaynaklarına ve çıktılarına odaklanarak literatürde pek incelenmemiş olan erkeksi benlik sunumuna dikkat çekilmesi çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Kraliçe Arı Sendromu, Kadınlar, Kariyer Yolu, Erilleşme, İnsan Kaynakları.*

**Jel Kodları:** *D23, M10, M12, J71, Y80.*

### ABSTRACT

It is known that women do not have the same rights and opportunities in terms of economic, social and political participation compared to men in almost all societies throughout the historical process. One of the most important reasons for these inequalities is the attitudes and stereotypes about the social role of women and men. These inequalities experienced with the participation of women in working life have come to the fore more and brought along the career barriers that women face in their careers. Women, who are in male-dominated business environments, that is, in the working life where the majority of senior positions are men, managed to get out of the shadow of men after difficult processes and started to catch the opportunity to rise to senior management positions. It has been observed that women exhibit and develop various behaviors in order to maintain their position as a result of certain efforts and difficult conditions. In this study, the theoretical examination of Queen Bee syndrome, which is known as keeping away from, not supporting, and critically approaching female subordinates, and the socio-psychological reasons underlying the phenomenon are discussed. In addition, it is aimed to reveal the response dimensions of Queen Bee behavior by scanning field studies and to theoretically examine the problem of masculine self-presentation (masculinization), which is an indicator of Queen Bee behavior. In the study, Queen Bee syndrome was handled as a response to the threat of social identity, and the idea that it was a result of the gender discrimination experienced by women was emphasized by presenting different perspectives on the negative stereotype that women are the biggest obstacle in front of women. It has been observed that women working in environments where their gender/social identities are threatened, especially in male-dominated organizations, have started to show masculine characteristics by moving away from their own groups. Focusing on the main sources and outputs of Queen Bee syndrome with this study, drawing attention to the presentation of the masculine self, which has not been studied much in the literature, constitutes the original aspect of the study.

**Keywords:** *Queen Bee Syndrome, Women, Career Path, Masculinization, Human Resources.*

**Jel Codes:** *D23, M10, M12, J71, Y80.*

## Giriş

Ulusal ve küresel iş ve çalışma yaşamında her geçen gün çalışan kadın sayısının giderek arttığı görülmektedir. Bu paralel olarak örgüt yönetiminde kadın liderlerin nicelik olarak da arttığı gözlemlenmektedir. Ancak bu sayının her ne kadar arttığı görülse de günümüzde halen kadınların gerek çalışma yaşamında gerekse yönetim düzeylerinde yeterince temsil edilmediği görülmektedir. İstatistiklere bakıldığında TÜİK'in Hane Halkı İşgücü Araştırma sonuçlarına göre, firmalarda üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında %14,4 iken 2020 yılında %19,3'tür (TÜİK, 2022). TÜİK'in verilerine benzer sonuçlar başka araştırma sonuçlarında da görülmektedir. Türkiye'nin kadın istihdamında OECD üyesi ülkeler arasında en sonda yer aldığı, OECD ülkelerinde ortalama 100 kadından 59'u istihdama katılırken, Türkiye'de 100 kadından sadece 29'unun istihdam edildiği belirtilmektedir (Habertürk, 2022). Türkiye'nin kadın yönetici oranında 34 Avrupa ülkesi içinde yüzde 21,9 oranı ile sondan ikinci olduğunu görülürken (Euronews, 2020), borsaya açık firmaların (BIST) sadece 34 tanesinin yönetim kurulu başkanının ve sadece 16 tanesinin CEO'sunun kadın olduğu görülmektedir. Bu veriler kadınların çalışma yaşamına katılım ve yönetim kurullarında yer alan kadınların oranının oldukça düşük olduğunu kanıtlamaktadır. Aynı zamanda kadınların yönetim pozisyonlarında oldukça az temsil edilmesi sadece Türkiye'ye özgü bir durum değildir. Küresel iş gücüne katılım oranı erkekler için yüzde 94 iken kadınlar için yüzde 63'tür (skdTürkiye, 2020). Yine 2021'de Fortune 500'de CEO olan kadın sayısı sadece 41'tedir. Bu rakam tüm zamanların en yüksek rakamı olarak kabul edilse de Fortune 500'ün yalnızca yüzde 8,1'ine tekabül etmektedir (Hinchliffe, 2021). Her ne kadar iş yaşamında çalışan kadın sayısı artsa da üst yönetim seviyelerinde yeterince temsil edilmedikleri açık olarak görülmekte ve küresel düzeyde kadınların hala erkek meslektaşlarından daha düşük ücret aldığı vurgulanmaktadır (Corbett, 2022).

Çalışma yaşamına kadınların düşük oranda katılması, örgütlerde çeşitliliğin niceliğini ve çalışma yaşamının kadını ve farklı bakış tarzının niteliğini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durum aslında örgütlerin performansını, kalite ve niteliğini etkileyebilmektedir. ABD merkezli firmalar arasında yapılan bir dizi araştırma, yönetici pozisyonlarındaki kadınların yüzdesi ile firmanın finansal performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur (Carter vd., 2003, Erhardt vd., 2003). Yine üst pozisyonlardaki kadın sayısı ile müşteri talep hizmetleri arasında da olumlu bir ilişki olduğunun da altı çizilmektedir (Carter vd., 2007).

Kadınların örgütlere kattığı değere rağmen günümüzde kadınlar örgütsel merdiveni tırmanmaya çalışırken hala yaygın toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve cinsiyet ayrımcılığıyla karşı karşıya kalmakta (Agars, 2004; Schein, 2001) ve üst pozisyonlara ulaşmak isteyen kadınlar, kadınların daha düşük liderlik becerisine, kariyer bağlılığına ve duygusal istikrara sahip olduğunu öne süren olumsuz kalıp yargılarla mücadele etmektedirler (Eagly vd.,1992; Heilman, 2001). Ayrıca, birçok örgütün erkek egemen olması nedeniyle kadını çalışma tarzları yerine eril tarzın tercih edilmesine ve kadın rol modellerinin eksikliğine yol açmaktadır (Derks vd., 2011a). Üst düzey liderlik pozisyonlarında cinsiyet eşitsizliği olmasına rağmen, yine de bazı kadınlar cam tavanı kırmayı başarabilmektedirler. Ancak kadınların geleneksel olarak erkek pozisyonlarındaki gibi durumlarının çok huzurlu olduğunu söylemek zordur. Liderliğin kalıplaşmış erkek davranışlarıyla ilişkilendirilmesi nedeniyle birçok kadının, erkek davranışını üstlenmesi ve kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırması neredeyse zorunlu hale gelebilmektedir. Bu tür davranışlar Kraliçe Arı sendromu (Queen Bee Syndrome) olarak adlandırılan metaforla ilişkilendirilmektedir.

Kadınların gerek işgücüne düşük katılımının gerekse yönetim düzeylerinde düşük temsilinin sosyal, kültürel ve ekonomik sebeplerinin yanı sıra örgütlerde açık ve örtük var olan kariyer engellerine dayandığı bilinmektedir. Kadınların Sanayi Devrimiyle birlikte modern anlamda çalışma yaşamına katılmalarının kadınların kariyer yollarına ilişkin kariyer engelleri gibi çeşitli sorunları da gündeme getirdiği görülmektedir. Kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları engeller üzerine yapılan araştırmalar, toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının ve cinsiyet ayrımcılığının olumsuz etkilerini ortaya koymaktadır (Barreto vd., 2009). Bu engeller literatürde cam tavan, cam uçurum gibi oldukça fazla metaforlarla açıklanmakla birlikte, kadınlara yönelik hem erkeklerden hem kadınlardan kaynaklanan engeller söz konusu olmaktadır. Özellikle kadınlardan kaynaklı kariyer engeli ise genellikle Kraliçe Arı sendromu olarak adlandırılmaktadır. Kavram her ne kadar kadınların kariyer engelinin yine kadınlar olduğu yönünde olumsuz bir anlamı çağırırsa da çalışmalar, esasen Kraliçe Arı sendromunun örgütlerde, kadınların deneyimlediği erkek egemen iş ve çalışma ortamlarında cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olduğunu göstermektedir. Cinsiyet ayrımcılığının bir sebebi olmaktan ziyade bir sonucu olduğu öne sürülen Kraliçe Arı sendromu, kadınların tepki davranışlarını belirleyebilmektedir. Bu davranışlardan biri de kadınların eril benlik sunumu, erkeksi özellikler sergilemesi ya da erilleşmesi olarak kabul edilmektedir. Özellikle erkek egemen örgütlerde sosyal kimliklerine tehdit üreten çalışma koşullarında kadınlar kendi gruplarından uzaklaşarak Kraliçe Arı davranışı gösterebilmektedirler. Kendi gruplarından uzaklaşmanın göstergesi ise kadınların kendi benliklerinden uzaklaşarak eril özellikleri sergilemeleridir. Özetle, kadınların örgütte cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaları ve cinsiyetçi liderlik algısı gibi sosyal kimlik teorisi bağlamında cinsiyet kimliklerine bir tehdit algılayarak grupla özdeşleşmeden ziyade gruptan uzaklaşma sonucunda Kraliçe Arı sendromunun ortaya çıktığı ve bunun da kadınların erilleşmelerine neden olduğu belirtilmektedir.

Örgütlerde cinsiyet kimliğinden uzaklaşan kadınlar tarafından sergilenen Kraliçe Arı davranışları, kadınların bir grup olarak kariyer fırsatlarına da zarar verebilmektedir. Üstelik Kraliçe Arı sendromunu ortaya çıkaran sebepler başlı başına bir sorun iken, sendromunun sonuçlarından biri olan kadınların eril benlik sunumu ya da erilleşmesi ise daha ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda çalışmada, Kraliçe Arı sendromunu teorik olarak incelenmesi ve saha çalışmalarına dayalı olarak Kraliçe Arı davranışının tepki boyutlarının ortaya koyulması ve özellikle Kraliçe Arı davranışının bir göstergesi olan eril benlik sunumu ya da erilleşme sorununun teorik olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Ulusal ve yerel literatürde Kraliçe Arı sendromuna yönelik özellikle örgütlerde sendromun olup olmadığını incelemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak bu araştırma sendromunun var olup olmamasından ziyade sendromun temel kaynaklarına ve çıktılara odaklanmış ve özellikle literatürde pek incelenmeyen benlik sunumu çelişkisine yani kadınların erilleşme sorununa dikkat çekmeyi amaçlamıştır. Bu spesifik amacı nedeniyle literatürde farklı bir öneme haiz olacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda çalışmada, öncelikle Kraliçe Arı sendromunun kavramsal çerçevesi tanımlanmıştır. Sendromun kaynakları ve sosyal kimlik teorisine dayalı kendi grubundan uzaklaşma/kendini gruptan uzaklaştırma konusuna da değinilmiştir. Ayrıca Kraliçe Arı sendromunun tepki davranışları ve özellikle Kraliçe Arıların eril benlik sunumu (erilleşme) ele alınmıştır.

### 1. Kraliçe Arı Sendromu

Staines ve diğerlerinin (1974) yaptıkları çalışma ile literatüre kazandırılan kavram, daha sonra Ellemers ve diğerlerinin (2001) cinsiyetin değersizleştirildiği örgütlerde kadınların yaşadığı sosyal kimlik tehdidine bir tepki olarak tanımladıkları ilk çalışma ile literatürde daha fazla çalışmanın konusu olmuştur. Derks ve diğerlerinin (2016) yaptıkları çalışma ise kadınların yetersiz temsilinin psikolojik etkileri üzerine daha geniş bir araştırma yelpazesinin başlangıç noktasını oluşturmuş ve Kraliçe Arı olgusu, çeşitli çalışma ortamlarından ve ulusal bağlamlardan toplanan veriler ve farklı örneklemelerden elde edilen ampirik kanıtlarla literatürde yerini sağlamlaştırmıştır. Daha somut olarak kavram, Hollanda'daki kıdemli polis kadınlar (Derks vd., 2011b), Hollanda'da yönetici pozisyonlarındaki kadınlar (Derks vd., 2011a), İtalya ve İspanya'daki kadın profesörler ve yöneticiler arasında (Bagues vd., 2017), Hollanda'daki akademisyenler arasında (Derks vd., 2018), İtalya Spor Federasyonlarında (Cibibin ve Leo, 2022), İsviçre ve Arnavutluk'ta (Faniko vd., 2016, Faniko vd., 2017), İsviçre'de akademisyenler arasında (Faniko, 2021), Brezilya'da akademisyenler arasında (Gomes vd., 2022), Endonezya'da (Permatasari ve Suharnomo, 2019), Brezilya'da (Grangeiro vd., 2022), Güney Afrika'da (Johnson ve Mathur-Helm, 2011) ve ABD'de (Derks vd., 2016; Ellemers vd., 2012; Faniko vd., 2018) incelenmiştir.

Örgütlerin yönetiminde cinsiyet çeşitliliğinin faydaları açıkça ortaya konulmuş olmasına rağmen, kadınların liderlik pozisyonlarında hala yeterince temsil edilmediği bilinen bir gerçektir. Araştırmalara göre, kadınların örgütlerde yeterince temsil edilmemesine sebep olan faktörler, özellikle erkeklerin yaptığı açık veya örtük cinsiyet ayrımcılığı (Barreto ve Ellemers, 2013), cam tavan sendromu ve yüksek pozisyonlara ulaşan kadınların bazen diğer kadınların ilerlemesini desteklememeleridir (Ellemers vd., 2012; Derks vd., 2016). Bahsedilenlerden ilki cinsiyet ayrımcılığı, ikincisi kariyer engelleri olarak adlandırılırken sonuncusu ise genellikle Kraliçe Arı sendromu olarak adlandırılmaktadır (Faniko vd., 2016).

Kraliçe Arı sendromunun kadınların diğer kadınlara karşı düşmanlığının, kadın ilişkilerini karakterize eden ve kadınların kolektif eylemini sınırlamaya hizmet eden genelleştirilmiş bir tutumu gösterdiği varsayılmaktadır (Derks vd., 2016). Buna göre Kraliçe Arı olgusu, kadınların kendilerinden memnun olmama, düşük benlik saygısı, erkeklere bağımlılık derecesi ve geleneksel cinsiyet rollerinin kabulü gibi olgularla ilişkilendirmiştir (Cooper, 1997; Cowan vd., 1998). Kraliçe Arı olgusu, kadınların en büyük düşmanlarının yine kendi cinsiyetlerine mensup kişiler olduğunu ve kadınlar arasındaki rekabetin kadınların kariyerlerinde önemli bir engel olduğunun kanıtı olarak sunulmuştur (Dobson ve Iredale, 2006). Yine genellikle iş ortamlarındaki cinsiyetçi davranışların çoğunlukla erkeklerden geldiği varsayılmakla birlikte (Brenner vd., 1989; Jackson vd., 2001) yapılan bazı araştırmalar, erkek egemen ortamlarda başarılı olan kadınların, kadın astlarının ilerlemesinde olumsuz bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Üst pozisyonlara ulaşan kadınların diğer kadınların kariyer fırsatlarını geliştirmek ve onlara rol model olarak hizmet etmek için motive oldukları tespit edilse de birçok çalışma, üst pozisyonlardaki kadınların kadın astlarının konumlarını iyileştirme girişimlerini desteklemekten ziyade karşı çıktıklarını göstermiştir (Staines vd., 1974; Ellemers vd., 2004; Derks vd., 2011a). Kadın liderlerin, kadınların örgüt içindeki dezavantajlı konumlarını sorgulamak yerine örtük bir şekilde bu durumu meşrulaştırdığı ve bu yapıdaki örgütsel kültürün sürdürülmesine katkı yaptıklarını varsayan bu davranış, Kraliçe Arı sendromu olarak adlandırılmaktadır (Staines vd., 1974; Derks vd., 2011a). Kısacası Kraliçe Arı, erkek egemen bir ortamda otorite konumunda bulunan ve kadın astlarına daha eleştirel davranan bir kadını tanımlamaktadır.

Aslında örgütlerdeki kadınların terfi için rekabet etmek yerine erkeklerin yaptığı gibi birbirlerine karşı daha iyi olmaları ve birbirlerini desteklemeleri ve terfi ettirmeleri beklentisi, kadın topluluğu ve erkek failliğine ilişkin kurallı toplumsal cinsiyet klişelerine dayanmaktadır (Rudman ve Glick, 2001). Diğer taraftan örgütlerde kadınlar arasındaki ittifaklar kuramama ya da yardımlaşmama gibi olumsuz ilişkiler literatürde uzun zamandır vurgulanmaktadır. Erkeklerin egemen olduğu örgütlerdeki kadınların diğer kadınlara sırt çevirdikleri, diğer kadınlar hakkındaki yargılayıcı ve cinsiyetçi söz ve davranışları görmezden geldikleri ve onlara yardım etmeyerek diğer kadınların dışlanmasına ve küçümsenmesine katkıda bulunarak cinsiyetçi mevcut statükoya yardımcı oldukları belirtilmektedir (Nieva ve Gutek, 1981; Arvate vd., 2018). Bu bağlamda kavramın, eril ve aşırı rekabetçi örgütsel çalışma ortamlarında, kariyerlerinde başarılı olan kadınların, diğer kadınların profesyonel olarak gelişmesine yardımcı olmaktan ziyade onları engelleyici davranışlar sergiledikleri ve bunların Kraliçe Arı olarak adlandırıldığı belirtilmektedir (Staines vd., 1974; Gomes vd., 2022).

Genel olarak olumsuz bir anlamı çağrıştıran kavramın tanımlarına bakıldığında, kadınların kariyer fırsatlarını azaltanlar diğer kıdemli kadınlar olduğu öne sürülerek, kadınların liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilmemelerinden sorumlu olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Ellemers vd., 2012; Faniko vd., 2016). Bu bağlamda Kraliçe Arı kavramı, genel olarak erkek egemen örgütlerde başarılı olan yönetici kadınların, diğer kadınların ilerlemesine yardımcı olmaktan ziyade, onları engelleyici şekillerde davranma eğiliminde olmaları olgusunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Kraliçe Arı kavramı, erkek egemen iş ortamlarında yani erkeklerin daha fazla yönetici pozisyonuna sahip olduğu örgütlerde eril kültüre uyum sağlayarak ve diğer kadınlardan uzaklaşarak bireysel başarı peşinde koşan kadınlara verilen bir adlandırmadır (Staines vd., 1974; Kanter, 1987; Derks vd., 2011a, Derks vd., 2011b; Derks, 2016; Arvate vd., 2018). Kraliçe Arılar, eril örgüt kültürlerinde, kariyer özlemlerini kendi cinsiyetlerinden ayırarak gerçekleştiren ve aynı zamanda diğer kadınların cinsiyet klişelerine katkıda bulunan kıdemli kadınlara atfedilmektedir (Ellemers vd., 2012).

Genellikle bu olgunun örgütlerde cinsiyet ayrımcılığına katkıda bulunduğu ve başarılı kadınların kişiliklerinin doğasında bulunduğu da varsayılmaktadır. Ayrıca bu Kraliçe Arı tepkilerinin sadece kadınlara özgü ve erkeklere göre kadınlar arasında fazla eleştiri ve rekabet olduğu ve örgütlerde kadın rekabetinin doğrudan bir tezahürü olduğu öne sürülmektedir (Sheppard ve Aquino, 2013). Bahsedildiği üzere, örgütlerde kadınlar bazen diğer kadınların kariyerlerine zarar vermenin başlıca sorumlusu olarak görülmektedir. Gerçekten de yapılan araştırmalar, diğer kadınları dışlayarak kariyer başarıları elde eden ve aynı zamanda kendi kariyer bağlılıklarını ve eril niteliklerini vurgulayan kadınları, Kraliçe Arılar olarak tanımlamıştır (Staines vd., 1974; Ellemers vd., 2004; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Faniko, 2016). Başka bir yaklaşıma göre ise, kavram, örgütte düşük düzeyde cinsiyet kimliği yaşayan ve sosyal kimliği eril örgüt kültürü tarafından tehdit edilen kadınların bir tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Derks vd., 2011a). Başka bir tanımla sosyal kimlik perspektifine dayalı olarak kadın toplumsal kimliğinin değer kaybettiği bir bağlam ve ortamda kadınların lider pozisyonlara erişmesine olanak tanıyan bireysel bir hareketlilik davranışı olarak ele alınmaktadır (Grangeiro vd., 2022).

Kavram, profesyonel kadınların birbirlerine karşı oldukça rekabetçi olmalarına ve diğer kadınları destekleme konusunda isteksiz olma eğilimlerine odaklanılarak yıllarca akademide ve medyada yer almıştır (Faniko vd., 2021). Kraliçe Arı olgusuyla ilgili medyadaki tartışmalar, genellikle kadınlara özgü tasvip edilmeyen bir tepki, kadınların en kötü düşmanının yine kadınlar olduğu ve kadınların kariyer yollarında ilerleyememelerinin ya da zor ilerlemelerinin önünde erkeklerin değil de kadınların olduğu yönündedir (Mavin, 2008; Sheppard ve Aquino, 2013). Kraliçe Arı kavramına atfedilen özellikler nedeniyle kavramın kendisi cinsiyetçi olmakla eleştirilerek (Mavin, 2006; Mavin, 2008) bu tür olgular, farklı teorik ve araştırma geleneklerinde çalışan araştırmacılar tarafından da gözlemlenmiş ve çeşitli cinsiyetçi kavramlarla tanımlanmıştır. Örneğin, işyerinde kadın rekabetini tanımlamak için “Tug of War”, kavramı kullanılırken (Williams, 2014; Williams vd., 2016; Williams ve Dempsey, 2018) iletişim bilimleri alanında kadın rekabetini tanımlamak için ise “Cat Fights” kavramı kullanılmıştır (Tanenbaum, 2002). Örgütlerde kadınlar arasındaki düşmanca ve rekabetçi davranışları göstermeye yönelik olan bu cinsiyetçi kavramlar, kadınlar arası rekabeti tanımlamak için farklı alanlarda kullanılmaktadır. Ancak Kraliçe Arı sendromunun akademik araştırmalar ve medyada yer alması, fenomenin hala geçerli ve yaygın aynı zamanda kadınlara yönelik bir haksızlık olduğunu da göstermektedir. Kadınların tepki modelini tanımlamak için kullanılan bu kavram, Kraliçe Arı fenomeninin kökenleri ve gerçek doğası hakkında ortaya çıkan görüşleri her zaman doğru bir şekilde temsil etmemektedir (Faniko vd., 2021). Hatta yapılan bir çalışma, meslektaşlar arası iş birliğine elverişli örgüt ortamlarının Kraliçe Arı özelliklerinin ortaya çıkmasını olumsuz etkilediğini belirterek Kraliçe Arı sendromunun bir mitem ibaret olduğunu kanıtlamaya çalışmıştır (Gomes vd., 2022).

Kraliçe Arı sendromunun yaygın algısına yönelik ana eleştirilerden biri, sosyal bağlamların, süreçlerin ve örgüt uygulamalarının nasıl etkileştiğinin araştırılması yerine, örgütlerde kadınlara ilişkin olumsuz klişelerin güçlendirilmesi ve örgütsel hiyerarşinin yönetim kademesinde kadınların az sayıda temsili için yine kadınların suçlanmasıdır (Mavin, 2008). Ayrıca Kraliçe Arıların olumsuz değerlendirilmesinin nedenlerinden biri de üst düzey yönetici kadınların

davranışlarının kadınlardan beklenenlere uymaması, cinsiyetçi davranış kalıpları ve kadınları daha düşük örgütsel düzeylerde karakterize eden bakış açısıyla ilgili olduğu öne sürülmektedir (Faniko vd., 2016).

Kadınlara özgü olan Kraliçe Arı olgusu, kadınların rekabet iç güdüsü ya da biyolojik özellikleriyle ilgili olmaktan ziyade toplumsal ve örgütsel cinsiyet ayrımcılığının sonucu ortaya çıkan bir davranış olarak, kadınların örgütlerdeki dezavantajlı konumunun sürdürülmesinde oldukça güçlü bir meşruiyet sağlamaktadır (Derks vd., 2011a). Bununla birlikte bu tür davranışlar, kadınların biyolojik özelliklerden kaynaklı olmayıp, erkek egemen iş ortamında kariyerleri boyunca karşılaştıkları olumsuz cinsiyet ayrımcılığı deneyimlerinin sonuçları olarak görülmektedir (Ellemers ve Barretto, 2009; Derks vd., 2011a, 2011b; Faniko vd. 2016). Ayrıca kadınlar arasında destek eksikliğini güçlendiren faktörün ise yine kadınların biyolojik özelliklerinden değil aksine erilliği artıran ve kadınların mesleki yeterliliğini gözden düşüren çalışma koşulları olduğu vurgulanmaktadır (Derks vd., 2011b; Webber ve Giuffre, 2019). Kadınların doğal olarak birbirleriyle rekabet etme eğiliminde olmadıkları aksine erkek egemen, rekabetçi ve kadın gelişim ortamına elverişsiz çalışma koşulları gibi faktörlerin, Kraliçe Arı olgusunun karakteristik davranışlarının ortaya çıkmasına neden olduğu belirtilmektedir (Gomes vd., 2022). Bunun sonucu olarak da başarılı kadınlar, kariyerlerinin ileri aşamasında Kraliçe Arılara dönüştüklerinde altlarındaki kadınların ilerlemesini engelleyebilmektedirler (Derks vd., 2011a).

## 2. Kraliçe Arı Sendromunun Kaynakları

Yapılan araştırmalar genel olarak Kraliçe Arı sendromunun kişisel çıkar güdülerinden kaynaklı, kadınların diğer kadınları keyfi bir şekilde engelledikleri biyolojik bir dışa vurum ve kendi aralarındaki cinsiyetçi bir rekabete dayalı tipik bir kadınsı tepkiden ziyade çalışma ortamındaki cinsiyet ayrımcılığına ve sosyal kimliklerine bir tehdit ile oluşan kariyer deneyimlerine dayandığını göstermektedir. Hatta Kraliçe Arı sendromunun her kadında ortaya çıkmadığı, ortaya çıkmasının ise örgütsel bağlama, durum ve şartlara bağlı olduğu belirtilmektedir. Kraliçe Arı olgusu, kadın liderlerin farklı iş ve çalışma ortamlarında deneyimledikleri cinsiyet ayrımcılığı ve kimlik tehdidine bir tepki olmasına karşılık toplumsal cinsiyet ayrımcılığının kaynağı olmadığı düşüncesine dayandırılmıştır. Gerçekten de Kraliçe Arı olgusunun cinsiyet ayrımcılığının sebebi olmaktan ziyade sonucu olduğu görülmektedir. Yine yapılan araştırmalar, bazı kadınların Kraliçe Arı olduğunu ve bazılarının olmadığını öne sürerek Kraliçe Arı olgusunun daha kademeli bir tepki olduğunu göstermektedir. Yani, bazı kadınlar Kraliçe Arı tepkisi göstermezken aynı kadın bazı durumlarda ise bu tepkileri gösterebilmektedir (Derks vd., 2016).

Kraliçe Arı sendromunun ortaya çıkışı ya da nedenlerine ilişkin olarak *ilk faktör*, yukarıda belirtildiği gibi tüm kadınların Kraliçe Arı davranışları göstermediği ve bunu yapan kadınların ise yine her durumda bu tepkileri göstermediğini belirtilmektedir. Kraliçe Arı tepkilerinin spesifik olarak kadınların yüksek oranda erkek egemen bir iş kültüründe çalıştığı iş ve çalışma ortamlarında ve kadınların kariyerlerinde cinsiyet ayrımcılığı yaşadıklarında ortaya çıktığı öne sürülmektedir (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Derks vd., 2016; van Veelen vd., 2020). Kısacası cinsiyet ayrımcılığını destekleyen çalışma ortam ve koşulları Kraliçe Arı tepkilerinin ortaya çıkmasında etken olarak görülmektedir (Gomes vd., 2022). Dolayısıyla Kraliçe Arı tepkilerinin, erkek egemen örgütlerdeki kadınların yetenek ve çabalarını hafife alan toplumsal cinsiyete dayalı basmakalıp beklentilerle mücadele etmek için kullandıkları kariyer geliştirme stratejilerinden kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Ellemers vd., 2004). Yapılan çalışmalar Kraliçe Arı tepkilerinin erkek egemen çalışma ortamlarında belirli kariyer deneyimleriyle tetiklendiği fikrini doğrulamaktadır (Derks, 2011a, Derks, 2011b; Faniko vd., 2016, Faniko vd., 2017; Faniko, 2021). Çoğunluğu erkek egemen olan bu örgütsel ortamlar, çoğu kadınların kendileri tarafından bile algılanmayan, cinsiyet eşitsizliğini güçlendiren ve sürdüren çeşitli ayrımcılık mekanizmaları üretmektedir. Gerçekten de araştırmalar, erkeklerin egemen olduğu bir çalışma alanında, bazı kadınların, kendilerini kadınlarla ilişkili olan olumsuz değerlendirmeden uzaklaştırmak için bir strateji olarak en prestijli durumu temsil eden bir cinsiyete (eril) benzer bir davranışı benimseme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Britton, 2017).

Sosyal kimlik tehdidine bir tepki davranışı olan Kraliçe Arı olgusunun kadınların değersizleştirildiği, olumsuz bir şekilde klişeleştirildiği, kadınların mesleki yeterliliklerinden ziyade cinsiyetlerine göre yargılandıklarını hissettikleri ya da cinsiyetçi ifadeler veya şakalarla kendilerini rahatsız hissettikleri örgütsel ortamlarda tetiklendiğini göstermektedir (Ellemers 2001; van Veelen, 2020). Kısacası Kraliçe Arı tepki örüntüsünün, liderlik pozisyonlarına talip olan kadınların karakteristik bir özelliği olmadığı buna karşın kendi kariyerlerini sürdürdükleri koşullardan kaynaklandığını yani yüksek düzeyde cinsiyete dayalı ayrımcılık yaşayan kadınlarda görüldüğünü göstermektedir (Ellemers ve Barretto, 2009; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Ellemers vd., 2012; Faniko vd., 2016). Kraliçe Arı olgusunun iş ortamındaki cinsiyet eşitsizliğinin temel nedeni olmaktan ziyade cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olduğunu ve bu olgunun kadınların erkek egemen işlerde karşılaştıkları olumsuz kişiler tarafından tetiklendiğini göstermektedir (Derks vd., 2016). Bu tip durumlarda da Kraliçe Arı tepkileri ortaya çıkmakta ve bu tip kadınların, örgütlerdeki ağırlıklı olan eril kültüre uyum sağlayarak bireysel başarı aradıkları belirtilmektedir (Staines vd., 1974; Kanter, 1987; Arvate vd., 2018). Sonuç olarak Kraliçe Arı sendromu, kadınların genel olarak birbirlerine nasıl tepki verdiklerini

betimlemekten ziyade örgütlerde erkek ve kadınlara eşit davranıldığında ortaya çıkmayabilecek olumsuz ayrımcılıkla ilgili kariyer deneyimlerinin bir sonucudur (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Faniko, 2016). Bu yargıyı destekleyen bir çalışma sonucuna göre, kadınlara örgütte bireysel liyakatlerine göre yargılandıkları durumlar hatırlatıldığında Kraliçe Arı tepkilerinin ortaya çıkmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu veri, kariyer deneyimlerinin Kraliçe Arı tepkilerini daha ılımlı hale getirdiğini göstermektedir. Kraliçe Arı sendromunun doğal bir süreçle ortaya çıkmadığı ancak kadınların cinsiyete dayalı bir ayrımcı kariyer deneyimleri yaşadıklarında ya da bu deneyimleri düşündüklerinde ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Derks vd., 2015; Faniko vd., 2021).

*İkincisi*, “kadınların birbirlerine karşı daha rekabetçi” argümanına karşılık olarak, üst düzey yönetici kadınların Kraliçe Arı davranışlarını doğrudan rakipleri olan kıdemli kadınlara karşı göstermediği sadece genç kadınlara karşı gösterdikleri belirtilmektedir. “Kadınların birbirleriyle daha rekabetçi” olduğu savına karşılık, sadece kadınların değil aynı zamanda üst düzey pozisyonlardaki erkeklerin de kendi erilliklerinin (Alpha Male/Alfa Erkek olgusu) aynı cinsiyetten genç meslektaşlarından daha yüksek olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla rekabetin her iki cinsiyet için geçerli olduğu vurgulanmakta ve sadece kadınlara özgü olmadığına dair bulgular sunulmaktadır (Faniko vd., 2016). Kadınların doğal olarak birbirleriyle rekabet etme eğiliminde olmadıklarını, bunun yerine erkek egemen, rekabetçi ve kadın gelişimine elverişsiz çalışma koşulları gibi niteliklerin Kraliçe Arı olgusunun karakteristik davranışlarının ortaya çıkmasını teşvik ettiğini gözlemlemektedir (Derks vd., 2011b). Faniko ve diğerlerinin (2016) yapmış olduğu çalışma sonuçları, Kraliçe Arı tepkilerinin kadın yöneticiler arasında genel bir rekabet gücünü gösteren bir yaklaşımla görülmemesi gerektiğini ve bu Kraliçe Arı tepkilerinin genel olarak kadınların hepsini değersizleştirme veya desteklememe eğilimini göstermediğini ortaya koymaktadır.

*Üçüncüsü*, erkek egemen çalışma ortamlarında, kadınların cinsiyet kimliğini tehdit eden durumlarda (bir erkeği bir kadın ast üzerinde terfi ettirme gibi kayırmacılığa dayalı davranışlar) özellikle düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınlarda Kraliçe Arı davranışlarının ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu tür tepkilerin ortaya çıkmasının kadınların kendi kariyer deneyimlerine bağlı olduğu yani düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınların iş yerinde cinsiyete dayalı muameleyle karşı karşıya kaldıklarında Kraliçe Arı tepkilerinin tetiklendiği belirtilmektedir (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Kaiser ve Spalding, 2015; Faniko, 2016; Faniko 2017; Faniko, 2021; van Veelen vd., 2020).

Kraliçe Arı olgusuyla ilgili araştırmalar gerçekten de örgütlerdeki kendi cinsiyet gruplarıyla düşük bağ gösteren (düşük özdeşleşme) kadınların yani düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınların, potansiyel cinsiyet kimliği tehditlerini önlemek ve eril bir çalışma ortamına başarılı bir şekilde uyum sağlamak için kendilerini bu gruptan uzaklaştırma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Derks vd., 2011a, Derks vd., 2011b; Derks vd., 2016; van Veelen, 2020). Spesifik olarak Kraliçe Arı tepkilerinin çoğunlukla, kariyerlerinin başında düşük cinsiyet kimliğine sahip ve kariyerleri ilerledikçe cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan üst düzey pozisyonlardaki kadınlar arasında ortaya çıktığı belirtilmektedir. Kısacası, örgütte kendi cinsiyet gruplarıyla zayıf bir şekilde özdeşleşen kadınlar arasında bu tepkilerin tetiklendiği görülmektedir. Sonuç olarak Kraliçe Arı olgusu, kadınların iş ortamında cinsiyetlerinin önemsiz olduğunu düşünmeleri nedeniyle düşük cinsiyet kimliğiyle bir örgütte işe başlayan ve kadınların kariyer başarıları elde etmeye erkekler göre daha az layık olduğu mesajı veren bir örgüt kültürü vasıtasıyla sosyal kimlikleri tehdit edilen kadınların tepkisi olarak görülmektedir (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b).

*Dördüncüsü*, Kraliçe Arı davranışının erkeklerin egemen olduğu örgütlerde kadınların yaşadığı cinsiyet ayrımcılığına ve sosyal kimlik tehdidine bir tepki olduğu ve bu davranışın tipik olarak kadınsı bir tepkiden ziyade sayılan faktörler nedeniyle marjinalleştirilmiş gruplarda da ortaya çıkabilen genel bir “kendini gruptan uzaklaştırma/kendi grubundan uzaklaşma” (self-group distancing) tepkisi olarak görülmektedir (Derks vd., 2016). Kadın yöneticiler arasında yapılan bir araştırma, Kraliçe Arı tepkisine katkıda bulunan faktörün, işyerinde kadınların diğer kadınlarla düşük özdeşleşme yaşadıklarında (kendilerini basmakalıp eril terimlerle tanımlayarak ve diğer kadınların kariyer hedeflerini değersizleştirerek) diğer kadınlardan uzaklaşma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Derks vd., 2011a). Sonuç olarak kadınların kendini gruptan uzaklaştırması esasen düşük cinsiyet kimliğine bağlı olarak diğer kadınlarla özdeşleşememe sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak da diğer kadınlardan uzaklaşarak Kraliçe Arı tepkisini göstermektedirler. Kısacası Kraliçe Arı sendromu açısından özdeşleşememe bir neden iken gruptan uzaklaşma ise bir sonuçtur.

Kraliçe Arı davranışının ortaya çıkmasında sosyal kimlik teorisi bağlamında ele alınan ve “kendini grubundan uzaklaşma” tepkilerinden kaynaklı olduğunu ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Aslında, daha üst profesyonel seviyelere yükselen kültürel azınlıklar (hem erkekler hem de kadınlar) arasında benzer bir şekilde kendi grubundan uzaklaşma tepkileri gözlemlenmektedir (Derks vd., 2015; Faniko vd., 2021). Kendi grubundan uzaklaşmanın sadece Kraliçe Arı sendromuna ilişkin olmadığı örneğin, Hollanda’daki Hindistanlı işçilerde (Derks vd., 2015), Belçika’daki Fash ve Türk kökenli gençlerde (Kende vd., 2020), Asyalı-Amerikalılarda (Kirby vd., 2020), Siyahi Amerikalılarda (Bourguignon vd., 2020), daha büyük yaş gruplarında (Giasson ve Chopik 2020), LGBTQ+ kişilerde (Pasek vd., 2017) ve engelli ve aşırı kilolu gruplarda (Essien vd., 2020) olduğu gibi bir dizi etnik azınlıkta da

ortaya çıktığı belirtilmektedir. Dolayısıyla kendi grubundan uzaklaşma tepkilerinin kadınların dışında başka gruplarda da ortaya çıkması, bu fenomeni yalnızca belirli bir grup (kadınlar) için geçerli olan bir olgu ve izole edilmiş bir durum olarak değil sosyal eşitsizliğe bir tepki olarak damgalanmış (stigmatized) herhangi bir sosyal kimlikle ortaya çıkabilecek daha geniş bir sosyo-psikolojik fenomen olarak anılmanın anahtarı olarak görülmektedir (van Veelen vd., 2020). Dolayısıyla bu sonuçlar, kadınlar arasında artan rekabeti ortaya koymaktan ziyade, örgütteki kadınların ve diğer azınlıkların ilgili kariyer deneyimlerinin yani olumsuz beklentilerin üstesinden gelmek ve bireysel fırsatları geliştirmek için gruplarındaki diğer kişilerden kendilerini uzaklaştırmaya teşvik ettiğini göstermektedir (Faniko vd., 2017).

*Beşincisi*, sosyal kimlik tehdidine karşı kadınların bireysel hareketlilik tepkisi olarak görülen Kraliçe Arı davranışları, özellikle gruplarıyla güçlü bir şekilde özdeşleşmemiş grup üyeleri arasında bulunmuştur (Ellemers vd., 1997; Ellemers vd., 2002). Ancak yine de Kraliçe Arıların kendilerini diğer tüm kadınlardan uzaklaştırmadığı ya da her zaman onlarla rekabet etmediği yönünde bulgular da ortaya konmuştur. Kraliçe Arıların farklı kadın alt grupları arasında ayrım yaptığını ve kendilerini tüm kadınlardan aynı şekilde uzaklaştırmadıklarını gösteren ve bu konuda ilk çalışma olan Faniko ve diğerlerinin (2016) yaptığı araştırma sonuçları, Kraliçe Arıların kariyerlerinde başarılı olan kadınlarla özdeşleştiklerini ve desteklediklerini ortaya koymaktadır. Çalışma, Kraliçe Arıların aynı hiyerarşik rütbedeki kadınlardan uzaklaşmadıklarını ve onları kendileri kadar eril olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu sonuçlar, Kraliçe Arı tepkilerinin örgütlerde sadece alt düzeylerde yer alan kadınları göz önünde bulundurarak ortaya çıktığını göstermektedir. Yani bu çalışma daha spesifik olarak, yönetici pozisyonundaki kadınların kendilerini daha genç kadınlardan uzaklaştırdığını ancak yine de profesyonel konumları ve yaşamdaki öncelikleri açısından kendilerine benzeyen kadınlarla özdeşleşebileceklerini ortaya koymaktadır. Kısacası mevcut sonuçlar, yönetici pozisyonundaki kadınların kariyerlerinde başarılı olan diğer kadınlarla ve kariyerlerine ailelerine göre öncelik verenlerle daha güçlü bir şekilde özdeşleşmeye meyilli olduklarını ortaya koymuştur. Üstelik erkek meslektaşlarına kıyasla yönetici pozisyonundaki kadınlar, diğer başarılı kadınlarla özdeşleşmeye daha yatkın iken toplumsal cinsiyet klişesine en çok benzeyen diğer kadınlardan uzaklaştıkları görülmüştür (Faniko vd., 2016).

Gomes ve diğerlerinin (2022) yaptığı çalışmada ise, elverişli bir çalışma ortamına sahip örgütlerde çalışan kadınların kendilerini hiyerarşinin tepesindeki kadınlarla daha çok özdeşleştirdikleri ve kariyerinin başında olan ya da aile hayatına öncelik veren kadınlarla daha yakın bir ilişki gösterdiklerini ortaya koymuştur (Gomes vd., 2022). Bu bulgu erkek egemen olmayan ya da cinsiyet ayrımcılığının düşük seviyelerde olduğu örgütsel ortamlarda Kraliçe Arı sendromu tepkilerinin daha düşük olabileceğini göstermektedir. Bu tip çalışma ortamlarında kadınlar gruplarıyla daha güçlü bir şekilde özdeşleşebilecek ve muhtemelen gruplarına daha sadık olacaklar ve kendi gruplarından uzaklaşma eğilimi göstermek yerine grup düzeyinde cinsiyet eşitliği çabalarını destekleyeceklerdir (Ellemers vd., 1997; Spears vd., 1997; Ouwerkerk vd., 2000; Tropp ve Wright, 2001; Van Laar vd., 2014; Derks vd., 2016).

*Sonuncusu* ise, alt düzey pozisyonlardaki kadınlara kıyasla yönetici pozisyonlarındaki kadınların Kraliçe Arı davranışı gösterme eğiliminin, kariyer başarısı elde etmek için farklı alanlarda (aile, kişisel inançlar, tatil, sosyal yaşam vb.) yaptıkları kişisel fedakarlıklardan kaynaklandığını göstermiştir (Faniko vd., 2017). Faniko ve diğerlerinin (2017) yaptığı araştırma sonuçları, kadın yöneticilerin kendilerini genç kadınlardan uzaklaştırdıklarını ve genç kadınlar için profesyonel fırsatları iyileştirecek politikaları desteklemekte isteksiz olduklarını göstermektedir. Buna karşılık, kadın yöneticilerin kendileriyle aynı seviyedeki kadınlardan uzaklaşmadıkları ve doğrudan rekabet edecekleri aynı pozisyonundaki kadınlara fayda sağlayacak kadın kotalarını ise destekleri belirtilmektedir. Kadın yöneticilerin kariyerlerinde başarıya ulaşmak için kişisel fedakarlıklar yaptıkları ve bu sebeplerden dolayı kendilerini genç kadınlardan farklı gördükleri ortaya konmuştur. Yani, kurumsal merdiveni tırmanırken zor seçimler yapan bazı kıdemli kadınlar, genç kadınların kariyer başarıları için benzer fedakarlıklar yapmalarını bekleyebilmektedirler. Bu durum, kadınların başarılı olmak için kariyerlerinde ilerledikçe erkeklerden daha fazla kişisel fedakarlıklar yapmaya zorlayan deneyimlerinin, yönetici pozisyonlarındaki kadınların neden Kraliçe Arı tepkileri gösterdiğini açıklamaya yönelik kanıtlar sunmaktadır. Bu bulgu, Kraliçe Arı tepkilerinin esasen kadınların genel olarak profesyonel bir kariyere yaklaşma biçiminin özelliği olmadığı sonucuna katkıda bulunmaktadır. Bu araştırma, bu tür tepkilerin yalnızca üst düzey kariyer aşamalarında görünür hale geldiğini ve kadınların kariyerleri boyunca karşılaştıkları olumsuz deneyimlerle ilgili olduğunu da göstermektedir (Faniko vd., 2017; Faniko vd., 2021). Araştırmalar ayrıca, kadınların daha yüksek örgütsel seviyelere yükseldikçe erkeklere göre daha az örgütsel destek aldıklarını göstermektedir (Ryan ve Haslam, 2007; Ellemers vd., 2012; Ellemers, 2014; Mulcahy ve Linehan, 2014). Hatta Ellemers ve diğerleri (2012) kadın yöneticilerin erkek egemen örgütlerde kadın çalışanları daha az desteklediği belirtmektedir. Bu bağlamda kadınların, kariyerlerinde başarılı olmak için erkeklere göre daha az destek alması ve daha fazla fedakarlık yapmaları, onları, kariyerlerinde başarılı olmak için benzer fedakarlıklar yapmayan, yeterli motivasyona ve ısrara sahip olmayan erken kariyer aşamalarındaki kadınlardan farklı kıldığı çıkarımına götürmektedir (Faniko vd., 2021).

Yukarıdaki Kraliçe Arı sendromunun nedenlerine ayrıntılı açıklayan örneklere bakıldığında, kadınların işyerinde ilerlemesinin önünde duranın erkeklerin değil, kadınların olduğu şeklindeki yorumların yeterli olmadığı ve Kraliçe Arı

fenomeninin bir neden değil sonuç olabileceğini göstermektedir. Yaşanan cinsiyet ayrımcılığı, sosyal kimlik algısı ve Kraliçe Arı fenomeni arasındaki ilişki, kadınların kariyerlerini iyileştirmenin önündeki engelin özellikle erkekler veya kadınlar olmadığı, cinsiyetçi örgütsel ilişkilerin yaygınlığına dayalı olduğu görülmektedir. Kadınların kariyerlerinde başarıya ulaşmalarını engelleyen unsurların düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınların kendi cinsiyet gruplarına karşı çıkmalarını daha olası kılan toplumsal cinsiyet klişelerine ve kadınların yaşadığı cinsiyet ayrımcılığı deneyimlerine dayalı olduğu görülmektedir (Derks 2011a; Faniko, 2016). Dolayısıyla bu sonuçlar, genel olarak kadınların birbirleriyle rekabet etmeye erkeklerden daha eğilimli ve bu nedenle kadınların en kötü düşmanının yine kendileri olduğu ve Kraliçe Arı olgusunun yüksek mevkilerdeki kadınların kaçınılmaz veya standart bir tepkisi olduğu yönündeki popüler düşünceye eleştirel bir yaklaşımı göstermektedir. Kraliçe Arı olgusunun örgütsel bağlamdaki ayrımcı faktörlerin yani örgütlerde kadınların cinsiyet ayrımcılığı yaşamaları, cinsiyete dayalı kalıplaşmış beklentilere maruz kalmaları gibi olumsuz kariyer deneyimlerinin, örgütsel destek eksikliğinin ve sosyal kimlik tehdidinin bir sonucu olduğunu göstermektedir (Derks vd., 2011; Derks vd., 2016; Faniko vd., 2021). Sonuç olarak yukarıda bahsedilen faktörler Kraliçe Arı fenomeninin bir neden değil birçok iş ve çalışma ortamında devam eden cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olduğunu doğrulamaktadır (Biggs vd., 2018; Britton, 2017; Burke, 2017; Kuchynka vd., 2018; Maranto ve Griffin, 2011; Derks vd., 2016; Faniko vd., 2021; Derks vd., 2011a, Derks vd., 2011b). Gerçekten de yukarıda bahsi geçen araştırmalar, Kraliçe Arı tepki örüntüsünün bazı kadınların nasıl olduklarına ya da iş ortamında tipik olarak birbirleriyle nasıl etkileşime girdiklerine atfedilmeyeceğini göstermektedir.

### 3. Sosyal Kimlik Tehdidine Yanıt Olarak Kraliçe Arı Davranışı

İnsanların grup üyeliklerinden elde ettikleri sosyal kimliklerinin, kendilerini nasıl gördükleri ve hissettikleri ve başkaları tarafından nasıl görüldükleri ve değerlendirildikleri üzerinde önemli sonuçları bulunmaktadır. Sosyal kimlikler grup üyeleri için olumlu kaynaklar sağlaması halinde, bu bireysel benlik saygısına ve iyi oluştaki olumlu olarak yansımaktadır (Jetten vd., 2017). Buna karşın, sosyal kimliklerin damgalanması, değersizleştirilmesi ya da tehdit edilmesi, grup üyeleri açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Böyle bir durumda, kendini damgalanmış hissedilen bireyin, kendini gruptan ayırarak grubundan uzaklaşma, bireylerin benlik saygısını korumanın veya geri kazanmanın ve kendileri için daha iyi bir konum yaratmanın yollarından biri haline gelmektedir (van Veelen vd., 2020).

Son yıllarda, dezavantajlı durumlarla başa çıkmanın bir yolu olarak kendi grubundan uzaklaşmayı açıklamak için sosyal kimlik teorisine dayanan çok sayıda sosyal- psikolojik araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar kapsamında grupla özdeşleşme (Becker ve Tausch, 2014), damgalanmış kimlikleri gizleme (Barreto vd., 2006; Goh vd., 2019; Mackey vd., 2020; Newheiser ve Barreto, 2014; Quinn vd., 2017) ve Kraliçe Arı tepkilerinin tümü, kendi kendine grup uzaklaşması şemsiyesi kapsamına girmektedir (van Veelen vd., 2020). Özellikle kadınların ve diğer azınlıkların olumsuz kalıplaşmış gruplarından farklı olduklarını vurgulayabilecekleri süreci ifade etmek için “kendini gruptan uzaklaştırma/kendi grubundan uzaklaşma” kavramı kullanılmaktadır (Derks vd., 2016; van Veelen vd., 2020; Veldman vd., 2020; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Derks vd., 2016; Faniko vd., 2017; Faniko vd., 2021).

Kendi grubundan uzaklaşma, bir bireyin grup üyeliğinin değersizleştirildiği, olumsuz bir şekilde klişeleştirildiği ya da çeşitli şekillerde sosyal kimliğinin tehdit edildiği durum ve bağlamlarda ortaya çıkan bir tepki olarak kabul edilmektedir (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2016; Faniko vd., 2016; Veldman vd., 2020; van Veelen vd., 2020). Kendi grubundan uzaklaşma, grup üyelerinin olumsuz damgalanma deneyiminden kaçınmak, iç grupla daha az ilişkilendirilerek fayda elde etmek ya da prestiji yüksek bir gruba daha iyi uyum sağlamak amacıyla damgalanmış iç gruplarından ayrıldığı bireysel bir hareketlilik tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Ruth van Veelen, 2020). Kraliçe Arı olgusunu sosyal kimlik tehdidinde bir tepki olarak açıklayan ilk kişiler olan Ellemers ve diğerleri (2001), Kraliçe Arı tepkisinin kadınların kişiliklerinin veya diğer kadınlara karşı doğuştan gelen rekabet gücünün tipik bir sonucu olmadığını, ancak kadınların değersizleştirildiği ve olumsuz bir şekilde klişeleştirildiği iş ortamlarında tetiklendiğini yani sosyal kimlik tehdidi algıladığını ve kadınların gruplarından uzaklaşarak Kraliçe Arı sendromunun ortaya çıktığını göstermektedir. Sosyal kimlik teorisine dayandırılan bu kavram, sosyal kimlik tehdidi yaşayan kadınların kendilerini gruptan uzaklaştırdığı, bu davranışın da Kraliçe Arı sendromunun görünen sosyo-psikolojik boyutu olduğu vurgulanmaktadır. Kısacası kendi grubundan uzaklaşma, sosyal kimlik tehdidi yaşayan düşük cinsiyet kimliğine sahip çalışanların bu durumla başa çıkma tepkisi olarak açıklanmaktadır (Derks vd., 2015).

Kendi grubundan uzaklaşmanın bir yöntemi olan Kraliçe Arı sendromu, bireylerin kimliklerini kısmen cinsiyetlerine dayandığını öne süren sosyal kimlik teorisine (Tajfel ve Turner, 1979) dayanmaktadır. Sosyal kimlik, insanların ait oldukları gruplardan türetilen benlik imajının bir parçasıdır (Tajfel ve Turner, 1986). Sosyal kimlik yaklaşımı, örgütsel bağlamlarda bireylerin tutum ve davranışlarının en azından kısmen grup üyeliklerine (örneğin kadın, profesyonel, ekip üyesi olmak gibi) ve bireylerin bu gruplara verdikleri önem tarafından belirlendiğini varsaymaktadır (Haslam vd., 2014; van Veelen, 2020). Diğer taraftan ait olduğu dezavantajlı gruplara mensup bireylerin, yüksek statülü bir dış gruba karşı karşıya kalmaları halinde onların sosyal kimliklerinin tehdit edildiği öne



sürülmektedir (Tajfel ve Turner, 1986). Bu bağlamda sosyal kimlik tehdidi, bireylerin grup üyelikleri temelinde herhangi bir şekilde olumsuz muamele görme, klişeleştirme veya değersizleştirilme konusunda endişe duyduklarında ortaya çıkmaktadır (Tajfel ve Turner, 1986; Branscombe vd., 1999a). Dezavantajlı grupların (kadınlar, azınlıklar ve diğerleri) üyeleri azınlık konumunda olduklarında, gruplarının tipik özelliklerine değer verilmediğini ya da önemli görülmediğini algılamaları muhtemeldir (Derks vd., 2006). Bu bağlamda cinsiyetlerinin değersizleştirildiği örgütlerde çalışan kadınlar, bu durumu toplumsal kimliklerine yönelik bir tehdit olarak deneyimlemektedirler (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2016). Bireyler genellikle, iç gruplarının yeterince temsil edilmediği veya olumsuz bir şekilde klişeleştirildiği veya tipik olarak dış grupla ilişkilendirilen konulara güçlü bir şekilde değer verildiği durumlarda sosyal kimliklerinin değerinin düştüğü veya tehdit edildiğini hissedebilmektedirler (Derks vd., 2011a; Steele vd., 2002; Van Laar vd., 2010, Van Laar vd., 2019). Bu güdüler, yüksek statülü bir dış grupla uyumu artırmak, bu alandaki yeterlilik duygularını korumak ve daha genel olarak olumsuz damgalanma deneyiminden kaçınmak amacıyla bireyleri kendi gruplarından uzaklaşmaya yönlendirebilmektedir (van Veelen vd., 2020).

Bireyler sosyal kimliklerinin bazı bölümlerinin (örneğin cinsiyetleri, etnik kökenleri, sosyal sınıfları) olumsuz olarak görüldüğünü fark ettiklerinde, bunu bir tehdit olarak algılamakta ve tehdiye yönelik bir davranış sergilemektedirler (Górska ve Bilewicz, 2015; Jiménez- Moya vd., 2015; Derks vd., 2015). Böyle bir durumda sosyal kimlik teorisine dayalı olarak, bireyler olumlu bir benlik duygusunu sağlayabilmek için kendilerini dezavantajlı bir kimlikten aktif olarak uzaklaştırabilirler. Bu davranışın amacı ise, tehdit edilmenin olumsuz hislerinden veya sonuçlarından kaçınmak ya da dezavantajlı grupla ile ilişkilendirilmekten fayda sağlamaktır (Derks vd., 2016; Van Laar vd., 2019; van Veelen vd., 2020). Kadınlar, erkek egemen kuruluşlarda (yani üst düzey yönetimin ya da çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu kuruluşlarda) çalıştıklarında veya terfi, ücret eşitsizliği gibi negatif ayrımcılıklarla karşı karşıya kaldıklarında kimlikleri tehdit edilmektedir (Derks vd., 2016). Toplumsal kimlik tehdidinin belirli bir biçimi olarak toplumsal cinsiyet kimliği tehdidi, kadınların kendilerinin kadın olarak ya da bireysel olarak kadın kimliklerinin veya bir bütün olarak gruplarının değersizleştirildiğini veya damgalandığını hissettiklerinde ortaya çıkan bir olgu olduğu vurgulanmaktadır (van Veelen vd., 2020). Bu tehdiye bir yanıt ya da tepki olarak da kadınlar kendi gruplarından uzaklaşabilmektedirler.

Bireylerin grupları başkaları tarafından değersizleştirildiğinde tercih edebilecekleri alternatif stratejileri içeren sosyal kimlik teorisine dayalı farklı davranışları geliştirebilmektedirler. Bireyler sosyal kimlik tehdidini pasif bir şekilde deneyimlemek yerine, genellikle tehdit altındaki kimliğini yönetmede oldukça esnek davranabilmektedirler (Ellemers, 1993; Ellemers vd., 1997; Ellemers vd., 2002). Bireyler bu amaçla kolektif ve bireysel düzeyde başa çıkma stratejileri uygulayabilmektedirler. Sosyal kimlik tehdidi ya grubun konumunu iyileştirmeyi amaçlayan yani kadınların örgütlerinde kadınların durumunu iyileştirmek için olumsuz stereotiplerle mücadele etmesi gibi “toplu/kolektif hareketlilik” davranışlarla ya da kişisel durumunu iyileştirme girişimlerini amaçlayan yani kadınların kendi bireysel kariyerlerini geliştirmek için kendileri ve diğer kadınlar arasındaki farklılıkları vurgulayarak gruptan fiziksel ve psikolojik bir ayrılma/uzaklaşma gibi “bireysel hareketlilik” yoluyla azaltılabilmektedir (Ellemers vd., 1997; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Derks vd., 2016).

Grup üyelerinin toplu ya da bireysel olarak değersizleştirilen statüleriyle başa çıkıp çıkmadıkları, büyük ölçüde bu grubun kimlikleri için ne kadar önemli olduğuna bağlı olmaktadır. Kadınların toplumsal cinsiyet kimliklerini bireysel ya da kolektif hareketlilik yoluyla geliştirme çabaları, kısmen kimliklerine atfettikleri önemin derecesine göre değişebilmektedir. Aslında bu stratejilerden birini tercih etmeleri, cinsiyetlerinin kendilerini tanımlamalarının merkezinde yer alma derecesiyle ilişkilidir. Yüksek (güçlü) cinsiyet kimliğine sahip kadınların, gruplarına bağlı kalma eğiliminde oldukları ve cinsel kimlikleri tehdit edildiğinde gruplarının itibarını iyileştirmek için çalıştıkları ortaya konmuştur (kolektif hareketlilik). Buna karşın, düşük cinsel kimliğe sahip kadınlar ise düşük bir itibara sahip olduklarında kendilerini gruptan daha kolay uzaklaştırmakta ve bunun yerine bireysel kariyer ve statülerini iyileştirmek için çalışma eğilimindedirler (bireysel hareketlilik) (Ellemers vd., 1997; Ellemers vd., 2002; Derks vd., 2009; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2015; Derks vd., 2016).

Birey bireysel düzeyde stratejilerle (bireysel hareketlilik), benliğini dezavantajlı gruptan uzaklaştırarak ve daha yüksek statülü bir gruba kabul edilmeyi amaçlayarak bireysel sonuçlarla fayda sağlamayı amaçlamaktadır (Ellemers ve Haslam, 2011). Ancak düşük statülü grupların üyeleri kendilerini gruptan uzaklaştırdığında bireysel başarı arayışları, grubun kolektif faydası aleyhine sonuçları olabilmektedir. Bunun nedeni, yüksek statülü grubun düşük statülü grubunun diğer üyelerine yönelik olumsuz değerlendirmesini, kendilerini grubun klişesi olarak algılanan şeyden aktif olarak uzaklaştırarak doğrulamalarıdır. Diğer kadınlardan uzaklaşan ve kariyer gelişimi için erkeklere benzemeye çalışan (erilleşen) kadınlar, bireysel hareketlilik davranışı gösterirler. Bu davranışın gözlemlendiği alanlardan biri ise, kariyerlerinde ilerlemiş profesyonel kadınlar arasında görülen Kraliçe Arı tepkisidir (Ellemers vd., 2004; Ellemers vd., 2012; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Derks vd., 2015).

Sosyal kimlik perspektifinden yola çıkarak, Kraliçe Arı tepkileri kadınların kariyer seçeneklerinin kısıtlı olduğu iş ortamlarında kadınların kişisel fırsatlarını iyileştirmeyi amaçladıkları bireysel bir başa çıkma mekanizması ya da kadınların sosyal kimliklerinin değersizleştiği bir ortamda potansiyellerine ulaşmalarına izin veren bireysel bir hareketlilik tepkisi olarak görülmektedir (Ellemers ve Van Laar, 2010; Derks vd., 2015; Derks vd., 2016). Kadınlar bazen özellikle kendi cinsiyet gruplarıyla tanımlanmadıklarında kadınlar için sonuçları iyileştirmeye çalışmak yerine, kariyer başarısı için kendi fırsatlarını iyileştirmeye çalışırlar. Bunu, kendilerini diğer kadınlardan ve onlarla ilişkilendirilen işle ilgili olumsuz klişelerden uzaklaştırarak yapmaktadırlar (Faniko vd., 2016). Bazı kadınlar, kolektif başa çıkma stratejileriyle erkek hegemonyasına meydan okumak ve kişisel maliyetlere katlanmak yerine, kendilerini, kadınların kariyer potansiyelinin olumsuz imajından uzaklaştırarak ve eril örgüt kültürüne asimile olarak bireysel hareketlilik peşinde koşarak tepki verebilmektedirler (Derks vd., 2016). Bu bağlamda erkek egemen örgütlerde çalışan kadınların yaşadığı Kraliçe Arı davranışı, toplumsal cinsiyet tehdidine karşı bireysel bir tepki olarak görülmektedir (Ellemers, 2001; Derks vd., 2015).

Sosyal kimlik tehdidine karşı bireysel hareketlilik tepkileri, özellikle gruplarıyla güçlü bir şekilde özdeşleşmemiş grup üyeleri arasında gerçekleşmektedir (Ellemers vd., 1997; Ellemers vd., 2002). Bu “düşük özdeşleşme”nin başkaları tarafından olumsuz değerlendirilen grubun üyeleri olarak kategorize edilmelerini ve kendilerini kötü değerlendirmelerine neden olduğunu yani “sınıflandırma tehdidi” yaşadıkları belirtilmektedir. Dolayısıyla Kraliçe Arı tepkilerinin, kadınların deneyimlediği kategorize edilme tehdidinden kaynaklandığı savunulmaktadır (Branscombe vd., 1999a). Başkalarının onlara kendi cinsiyet gruplarının temsilcileri olarak davranması, içsel benlik görüşleri ile uyumsuzdur (Barreto ve Ellemers, 2003; Derks vd., 2016). Düşük özdeşleşme yaşayanlar, iş bağlamında kendileriyle ilgili olduğunu düşünmedikleri bir grubun üyesi olarak kategorize edilmeleri nedeniyle tehdit yaşayabilmektedirler (Derks vd., 2015). Bu bağlamda kadınlar arasında ve diğer düşük statülü gruplar arasında, kendi grubundan uzaklaşma tepkileri, esas olarak grup kimliğinin benlik kavramının daha az önemli bir parçası olduğu kişiler arasında gözlemlenme eğilimindedir (van Veelen vd., 2020). Kraliçe Arı tepkisi, cinsiyeti zayıf bir şekilde tanımlanmış kadınların cinsiyet kimliklerine yönelik tehditlerle başa çıkabilmelerinin birçok yolundan sadece biridir.

Sosyal kimlik teorisi bağlamında örgütlerde kendilerini değersiz hisseden ya da cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadınların sosyal kimlik tehdidini algılamaları sonucu, ortaya çıkan Kraliçe Arı sendromu esasen bireysel hareketlilik olarak kabul edilmektedir. Bu bireysel hareketlilik ise, kadınların kendi gruplarından uzaklaşmaları olarak tasvir edilmektedir. Aşağıda Derks ve diğerlerinin (2016; 2017) (a) kendini grup üyelerinden fiziksel veya psikolojik olarak uzaklaştırmak, (b) kendini daha yüksek statülü dış gruba benzetmek, (c) mevcut gruplar arası hiyerarşiyi onaylamak ve meşrulaştırmak gibi Kraliçe Arı tepki göstergeleri olarak kabul edilen bu üç faktör aynı zamanda kendi kendine grup uzaklaşma tepkisinin bileşenlerini oluşturmaktadır.

#### **4. Kraliçe Arı Sendromuna Yönelik Davranış Göstergeleri**

Yapılan araştırmalar Kraliçe Arıların karakteristik davranışlarının üç göstergesini tanımlamıştır. Bu üç tepki, esasen kendi grubundan uzaklaşma tepkilerinin farklı boyut ve bileşenleridir ve farklı gruplar arasında ve farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. İlk olarak, Kraliçe Arıların kendi kariyer bağlılıklarını diğer alt düzeyde çalışan kadınlardan daha yüksek bir şekilde derecelendirerek kendilerini diğer kadınlardan özellikle genç kadınlardan fiziksel ve psikolojik olarak uzaklaştırarak kadın meslektaşlarından uzaklaşmaktadırlar. İkincisi, Kraliçe Arıların örgütlerde kadınların konumunu iyileştirecek ya da cinsiyet eşitsizliklerini giderecek politikalara karşı çıkarak, erkeklerin kadınlardan daha yüksek statüye sahip olduğu klişesini onaylayarak mevcut cinsiyet hiyerarşisini onayladıkları ve meşrulaştırdıkları tespit edilmiştir. Son olarak, Kraliçe Arılar basmakalıp eril özellikleri ve liderlik nitelikleri vurgulayarak yani kendilerini erkeklere daha çok benzeterek eril benlik sunum yoluyla daha yüksek statülü gruba (erkekler) asimile olmaya çalışmakta ve erilleşmektedirler (Faniko vd., 2008; Derks vd., 2011b; Faniko vd., 2012; Derks vd., 2015; Faniko vd., 2015; Derks vd., 2016; Faniko vd., 2016; Faniko, 2017).

##### **4.1. Diğer Kadınlardan Fiziksel ve Psikolojik Olarak Uzaklaşma**

Kraliçe Arı davranışı, tehditkar koşullar altındaki kadınlar arasında ve aynı zamanda işyerinde grup bazında değersizleştirmeye maruz kaldıklarında görülmektedir. Bu bağlamda, algısı olumsuz grupların üyeleri, geleneksel olarak daha yüksek statülü dış grubun üyelerinin egemen olduğu alanlarda yukarı doğru hareketlilik peşinde koşmaktadırlar (Ellemers ve Van Laar 2010; Van Laar vd., 2014; Derks vd., 2015). Kraliçe Arı tepkisi sergileyen kadınlarda olduğu gibi, özellikle damgalanmış grupların üyeleri kendilerini tehdit edici dış grup ortamlarında bulduklarında ve olumsuz kalıplaşmış bir grubun üyesi olarak kimliklerinin yanlış olduğunu hissettiklerinde kendileriyle grup arasına mesafe koyabilmektedirler (Derks vd., 2016).

Kraliçe Arı sendromu, başarılı kadınların kendi kariyerlerini ilerletmenin bir yolu olarak diğer kadınlardan nasıl farklı olduklarını gösterme ve vurgulama konusundaki arzuları tarafından yönlendirildiğini göstermektedir. Benliğini grup klişesinden farklı olarak sunmaya yönelik bu motivasyon, diğer kadınları küçümseyerek işyerindeki cinsiyetçi

beklentilerin üstesinden gelmek için kasıtlı bir strateji ve bir fırsat olarak görülmektedir. Bu durum, diğer kadınların konumundan veya kimliğinden bağımsız olarak ortaya çıkan ve örgütsel talepleri karşılama olasılığı en yüksek olan bireysel hareketliliği tercih eden kadınlar arasında kendini diğer kadınlardan uzaklaştırma davranışı varsayımına dayanmaktadır (Faniko vd., 2017). Ayrıca cinsiyet ayrımcılığının varlığını ve olumlu kolektif eylem gerekliliğini kabul etmeyen kadınların, erkekler tarafından daha az tehdit edici olarak algılandığını, daha olumlu değerlendirildiğini ve aynı davranışı sergileyen erkeklere kıyasla liderlik pozisyonları için daha çok tercih edildiklerini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Derks vd., 2018; Domen vd., 2022). Bu durum, erkek egemen ortamlarda kadınların kariyer basamaklarını tırmanmaları için kendi gruplarından uzaklaşmalarının yararlı ve hatta gerekli olduğu şeklinde de yorumlanmaktadır (van Veelen vd., 2020).

Kraliçe Arı sendromu bağlamında kişisel kariyer başarılarına yatırım yapan bazı kadınların, genç kadın meslektaşlarına karşı daha fazla eleştirel olmalarına karşın kadınları bir grup olarak destekleyen önlemleri onaylama konusunda ise daha az istekli oldukları belirtilmektedir (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Ellemers vd., 2004; Ellemers vd., 2012; Faniko vd., 2016; Faniko vd., 2017). Ayrıca, Kraliçe Arılar astlarının fırsatlarını kollamak yerine, daha az başarılı olan kadın grubu ile kendileri arasındaki ilişkiyi azaltmak için onlardan uzaklaşabilmektedirler (Derks vd., 2016). Bu durum kimlik tehdidinin Kraliçe Arı tepkileri üzerindeki doğrudan etkilerini göstermekle birlikte kıdemli kadınların olumsuz kariyer deneyimlerinin onları diğer kadınlardan uzaklaşmaya yönlendirdiğini de göstermektedir (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Derks vd., 2016; Faniko vd., 2016; Faniko vd., 2017).

Kadınlar erkek egemen örgütlerde kişisel fırsatlarını geliştirmelerinin bir yolu olarak kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırabilmektedirler. Örneğin, kadın liderlerin, kadın astlarına göre çok daha hırslı ve kariyerlerine bağlı olduklarının altı çizilmiştir (Derks vd., 2011a, Faniko vd., 2017). Buna bağlı olarak, cinsiyet ayrımcılığı ile karakterize edilen örgütsel bağlamlarda başarıya ulaşan kadınlar, kendilerini diğer kadınlardan çok farklı görme eğilimindedir (Stroebe vd., 2009; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2016). Özellikle, kıdemli kadınların, genç kadınlardan daha eril ve kariyerlerine daha bağlı oldukları belirterek kendilerini genç kadınlardan uzaklaştırma eğiliminde oldukları, ancak kendilerini aynı seviye ve statüdeki diğer kadınlardan uzak tutmadıkları tespit edilmiştir (Faniko vd., 2016; Faniko vd., 2017). Bu sonuç, yaşlı ve kariyerinde ilerlemiş kadınların genel olarak tüm kadınlardan değil, başarılı olamayan kadınlardan uzaklaştığını göstermektedir. Ayrıca hırslı kadınların büyük kişisel fedakarlıklar yaptığı ve kişisel kariyer hedeflerine ulaşmak için diğer kadınlardan uzaklaşmak zorunda kaldıkları, toplumsal cinsiyete dayalı kurumsal kültürlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu durum Kraliçe Arı olgusunun, özellikle kadınların cinsiyetlerini kariyer başarıları için bir yük olarak görmeye başladıkları örgütsel bağlamlarda bulunduğu ve böylece kadınlardan uzaklaşmanın kişisel sonuçlarını iyileştirmenin bir yolu haline geldiğini göstermektedir (Derks vd., 2016). Bu çıkarımlar, Kraliçe Arıların kendilerini genel olarak tüm kadınlardan değil, daha özel olarak erkek egemen örgütlerde başarılı olmak için henüz yeterince fedakarlıkları yapmamış kadınlardan uzaklaştırdıklarını göstererek Kraliçe Arı olgusuna önemli bir nitelik katmaktadır (Faniko vd., 2016; Derks vd., 2016).

Yukarıdaki savı destekleyen bir araştırmalara göre, yönetici pozisyonundaki kadınların kendilerini daha genç kadınlardan uzaklaştırdığını ancak yine de profesyonel konumları ve yaşamdaki öncelikleri açısından kendilerine benzeyen kadınlarla özdeşleşebileceklerini ortaya koymuştur. Ayrıca, spesifik olarak, yönetici pozisyonundaki kadınların, kariyerlerinde başarılı olan diğer kadınlarla, genç kadınlara veya ailelerini kariyerlerine göre öncelik tanıyanlara göre daha güçlü bir şekilde özdeşleşmeye meyilli olduklarını ortaya koymuştur (Faniko vd., 2016). Başka bir araştırmaya göre, Arnavutluk'ta kamu sektöründe çalışan kadın yöneticiler, kariyerlerinde başarıya ulaşmak için astlarına göre daha fazla kişisel fedakarlık yaptıklarını belirtmiştir. Kadın yöneticiler, kendilerini kadın astlardan daha fazla kariyer odaklı ve kariyer bağlılıklarını daha yüksek olarak değerlendirmiştir. Ancak hem yönetici kadınlar hem de astlar kendilerini aynı pozisyona sahip diğer kadınlardan farklı görmemektedirler. Dolayısıyla yönetici kadınların, hiyerarşik konumları nedeniyle kendilerini genç kadınlardan yani kendi grubundan uzaklaştıklarını göstermektedir (Faniko vd., 2017).

Kendi grubundan uzaklaşma tepkileri, çeşitli nedenlerle dezavantajlı gruba ait diğer bireylerin fırsatlarını ciddi şekilde olumsuz etkileyebilmektedir. İlki, kariyerinde yukarı doğru hareket eden grup üyeleri, başarılarının benzersiz olduğunu ve grubun geri kalanı için rol model olmadığını vurgulamaları halinde, bu başarının azınlık gruplarının olumsuz klişesini değiştirmesinin olası olmayacağı yönündedir (Ellemers ve Barreto, 2009). İkinci olarak, diğer grup üyeleri başarılı grup içi rol modellerine sahip olma konusunda fayda sağlasalar da bu rol modeller kendilerini gruplarından aktif olarak uzaklaştırdıkları için diğer grup üyelerine ilham vermek yerine motivasyonlarını düşürmeleri daha olasıdır (Asgari vd., 2012). Son olarak, kendi grubundan uzaklaşma tepkileri mevcut durum hiyerarşisini meşrulaştırmaya hizmet edebilir. Dezavantajlı grubun üyeleri tarafından ifade edilen ve onaylanan olumsuz klişeler (kıdemli bir kadının bir ast kadın hakkında olumsuz toplumsal cinsiyet beklentileri), yüksek statülü grup üyeleri tarafından ifade edilen benzer görüşlerden daha etkili olabilmektedir. Bunun nedeni ise, dezavantajlı grubun

temsilcilerinin daha inandırıcı görünebilmesi ve diğerlerine nazaran daha az ayrımcı olarak algılanabilmesidir (Baron vd., 1991; Derks vd., 2015).

#### 4.2. Cinsiyet Hiyerarşisinin Meşrulaştırılması

Kraliçe Arılarının davranış ve tutumlarının muhtemelen en zararlı tarafı, mevcut cinsiyet eşitsizliğini meşrulaştırmaya hizmet edebileceği gerçeğidir. Kraliçe Arılar, kadınlarla ilgili olumsuz klişelere katılarak, bir grup olarak kadınlar için daha faydalı olabilecek girişim ve eylemlere karşı çıkararak ya da cinsiyet eşitsizliğine yönelik eylemlere karşı çıkmayarak mevcut statükoyu çeşitli şekillerde meşrulaştırabilmektedirler. Örneğin, Kraliçe Arılar genç kadınları eleştirerek ve genç kadınların genç erkeklere göre daha az hırslı ve daha az kararlı olduğu klişelerini onaylayarak, kadınları erkeklere kıyasla dezavantajlı duruma getiren önemli konularda mevcut cinsiyet farklılıklarını meşrulaştırmaktadır (Ellemers vd., 2004; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Faniko vd., 2017). Erkek egemen örgütlerde kariyerlerinde kişisel başarıya ulaşmış kadınların, cinsiyete dayalı önyargıların açık belirtileri olan seçim prosedürlerini meşru olarak algıladıkları bulunmuştur (Stroebe vd., 2009). Yine kadın polisler arasında yapılan bir çalışmada, üst düzey kadın polislerin örgütlerinde cinsiyet ayrımcılığının bir sorun olduğunu kabul etmedikleri ve genç kadınlara mentorluk yapma konusunda düşük isteklilik gösterdikleri saptanmıştır (Derks vd., 2011b; Derks vd., 2016).

Yapılan bir çok araştırma örgütlerde, erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların diğer kadınların ilerlemesini daha az desteklediğini (Mathison, 1986; Garcia-Retamero ve Lopez-Zafra, 2006), diğer kadınların kariyer bağlılıklarına ilişkin daha fazla cinsiyete dayalı algıları olduğunu (Ellemers vd., 2004) ve kariyerlerinde ilerledikçe fırsat eşitliği programlarını daha az destekledikleri (Ng ve Chiu, 2001), Kraliçe Arılarının, genç kadınlar için cinsiyet eşitliği politikalarına karşı çıktığı (Derks vd., 2011b) ve cinsiyet ayrımcılığının olduğu örgütlerde başarıya ulaşan kadınların cinsiyetçiliğin varlığını inkar edebildikleri (Stroebe vd., 2009) tespit edilmiştir. Kadınlar tarafından ifade edilen toplumsal cinsiyete dayalı kalıplaşmış görüşlerin cinsiyetçi olarak yorumlanma olasılığının daha düşük olması nedeniyle ve kadınların mevcut cinsiyet ayrımcılığını reddetmesi, mevcut statükonun sürdürülmesi açısından güçlü bir meşruiyet oluşturabilmektedir (Derks vd., 2011b). Başka bir araştırma, yönetim düzeyinde olmayan kadınların esnek zaman, cinsiyet kota politikaları, kadınlar için ek eğitim gibi toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını erkeklerden çok daha fazla desteklediğini ancak yönetim düzeyindeki kadınların ise aynı derecede destek vermediklerini ortaya koymuştur (Ng ve Chiu, 2001; Derks vd., 2016).

Cinsiyet kotaları gibi olumlu eylem politikaları, kadınların kariyerlerini desteklemeyi ve işyerinde cinsiyet dengesizliğini azaltmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, paradoksal bir şekilde, bu tür önlemlere kadınlar tarafından çeşitli nedenlerle karşı çıkma eğilimi de bulunmaktadır (Ellemers ve Barreto, 2009; Barreto ve Ellemers, 2013). Yönetici pozisyonlarındaki kadınların, genç kadın meslektaşlarını hedefleyen cinsiyet kotalarını onaylama konusunda isteksizken, aynı düzeydeki rakip olabilecek kadın meslektaşlarını hedefleyen cinsiyet kotalarını destekledikleri tespit edilmiştir (Faniko vd., 2016).

Ayrıca, erkek egemen mesleklerde (STEM gibi) çalışan kadınların, kadın yoğun alanlarda çalışanlardan daha fazla Kraliçe Arı özelliğine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Erkek egemen iş ortamlarında çalışan kadınlar, bu örgütlerin, bilgili ve yetenekli kişilerin seçilmesi, terfi, ilerleme ve yükselmelerin bilgi, başarı ve yetenek kıstaslarına göre yapılmasını amaçlayan yani kayırmanın olmadığı liyakate dayandığı meritokratik ortamlar olduğunu savunarak toplumsal cinsiyet hiyerarşisinin statükosunu meşrulaştırabilmektedirler. Erkek egemen iş alanında çalışan kadınlar, cinsiyet ayrımcılığının reddedilmesi açısından daha yüksek bir ortalama göstermekte, meritokratik bir söyleme daha bağlı kalmakta ve kadınlara yönelik olumlu girişim ve politikaları destekleme konusunda daha gönülsüz davranmaktadırlar. Yukarıda bahsedilen hususlardan yola çıkarak erkek egemen ortamlarda cinsiyet ayrımcılığına dayalı çalışan ve kariyerlerinde üst seviyelere ulaşmış kadınların meritokratik söylemler ve alt seviyedeki kadınlara yönelik cinsiyet kotlarını desteklemeyerek ve örgütte cinsiyet ayrımcılığının olmadığını savunarak cinsiyet hiyerarşisini meşrulaştırabilmektedirler (Gomes vd., 2022).

Bazı araştırmalar, düşük eğitim düzeyine sahip kadınlara oranla yüksek eğitim düzeyine sahip kadınların grup olarak kadınlara fayda sağlayan pozitif ayrımcılık politikalarını daha az desteklediğini de göstermiştir (Faniko vd., 2008; Faniko vd., 2012; Faniko vd., 2015). Benzer şekilde, erkek egemen örgütlerde daha yüksek seviyelerde çalışan kadınların, cinsiyet ayrımcılığının var olduğunu inkar ettikleri ve genç kadınlar için fırsatları iyileştirecek eylemlere karşı çıktıkları bulunmuştur (Derks vd., 2011b; Faniko vd., 2016, Faniko vd., 2017). Kadınların bu eylemleri örgütlerde cinsiyet ayrımcılığını ve hiyerarşisini meşrulaştıran faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 4.3. Erkeksi Benlik Sunumu (Kadınların Erilleşmesi)

Kraliçe Arı olgusunu açıklamak için farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. İki farklı görüşü içeren toplumsal cinsiyet yaklaşımına göre, kadınların erkek egemen bir ortamda başarıya ulaşmak için erkek gibi davranmak, erkeksi özellikler edinmek ve bunu yaparken de kendilerini diğer kadın çalışanlarından uzaklaştırmak zorunda kaldıklarını öne

sürmektedir. Bu görüşün özünde, Kraliçe Arıların küstah, sert ve saldırgan davranış gibi erkeksi özelliklerini üstlendikleri belirtilmektedir (Johnson ve Mathur-Helm, 2011). Diğer bir yaklaşıma göre ise, örgütsel cinsiyet ayrımcılığına dayalı olarak başarılı liderliği tanımlamak için cinsiyet klişelerinin etkili olduğu varsayımdır. Eril liderlik özelliği, görev ve performans sonuçlarına odaklanmasına karşılık, kadın liderlik özelliklerinin kişilerarası ilişkilere odaklanması beklenmektedir (Ellemers vd., 2012). Bu bağlamda erkek egemen örgütlerde başarıya ulaşabilmek için Kraliçe Arılar, basmakalıp erkeksi yetkinlikler ve davranışlar sergilemektedirler. Kraliçe Arılar, erkeksi özelliklerini (örneğin baskınlık, bağımsızlık) ve diğer kadınlardan farklı olduklarını vurgulayarak kendilerini diğer kadınlardan ayırırlar (Ely, 1994; Ely, 1995; Ellemers vd., 2004; Stroebe vd., 2009; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b). Bu durum, liderlik pozisyonlarındaki kadınların kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırdığı ve onları güç ve otorite pozisyonlarında desteklemediği davranışlara yol açmaktadır (Ellemers vd., 2012).

Başarılı liderlerin özellikleri ile kadınların toplumsal cinsiyet rollerinin yani toplumsal nitelikleri hakkındaki kalıp yargılarının uyumsuzluğu nedeniyle kadınlar, liderlik pozisyonlarına ulaşmak için dezavantajlı hale gelebilmektedir (Heilman, 2001; Schein, 2001; Eagly ve Karau, 2002). Lider pozisyonlarına ulaşmak isteyen kadınların, erkek egemen örgütlerde uyum sağlama çabalarının en bariz yolunun erkeksi özellikleri benimsemek ve erkeksi liderlik stillerini uygulamak zorunda oldukları öne sürülmektedir. Kadınların bu çelişkili tutum ve davranışları, kariyer başarılarıyla ilişkili gördükleri özellikleri, yani bir klişe olarak erkeklere ilişkin özellikleri vurgulayarak çözmeye çalıştıklarını vurgulanmaktadır (Derks vd., 2016). Kraliçe Arılar çeşitli durumlarda bireysel hareketlilik yoluyla erkek egemen örgütlere asimile olabilmekte ve kendi benlik sunumlarını ve liderlik tarzlarını eril örgüt kültürüne uyum sağlayacak şekilde ayarlayabilmektedirler (Ellemers vd., 2012; Ellemers, 2014).

Kadınların çalışma yaşamında eril benlik sunumu ya da eril özellikler sergilediğine dair oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların genel özelliği kadınların cinsiyetçi çalışma ortamlarında bulunmalarından kaynaklı olarak eril benlik sunumu, Kraliçe Arı sendromunun bir uzantısı olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin sosyal kimliği tehdit eden çalışma ortamları ile Kraliçe Arı tepkileri arasındaki bağlantıyı gösteren ilk çalışma (Ellemers vd., 2004), erkek egemen ortamlardaki kadınlar arasında daha güçlü Kraliçe Arı tepkilerinin ortaya çıktığını göstermektedir. Ellemers ve diğerlerinin (2004) Hollanda ve İtalya'daki üniversitelerde iki farklı kuşağa mensup akademisyenler arasında yaptıkları iki çalışmada, kadın öğretim üyelerinin daha genç kadın akademisyenlerin kariyer hedeflerini küçümseme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve kıdemli kadın öğretim üyelerinin, erkek meslektaşları kadar eril olan bir cinsiyet kimliğine sahip oldukları saptanmıştır. Araştırma, kadın öğretim üyelerinin kendilerini oldukça eril terimlerle tanımladıklarını ve başarılı bir erkek akademisyenin erkeksi prototipine ne kadar uyduklarını ve diğer kadınlardan ne kadar farklı olduklarını göstermiştir. Bu durumu, erkeklerin egemen olduğu örgütlerdeki kadınların kariyer deneyimleriyle ilgili bir tepki modelinin göstergesi olduğunu öne sürmüşlerdir (Ellemers vd., 2004; Faniko vd., 2021). Kısacası araştırmanın sonuçları, yaşlı kuşağa mensup kadın öğretim üyeleri kendilerini, genç kuşağın kadın akademisyenlerine göre daha eril hatta erkek akranlarına eşit düzeyde tanımladıklarını ortaya koymuştur (Ellemers vd., 2004; Derks vd., 2016).

Bankacılık sektöründe Sealy (2010) tarafından yapılan araştırma, yatırım bankalarındaki başarılı kadın yöneticilerin, kariyerlerinin başında bireysel hareketlilik elde etmek için erkeksi davranışlar sergilediklerini göstermiştir. Kariyerinin başlangıcındaki kadınların “dünyanın adil bir yer olduğu” ve “insanlar hak ettiğini alır” inancının, onları başarılı erkek meslektaşlarının eril ve agresif iletişim tarzlarını taklit etmeye ve finans sektöründe erkek egemen üst pozisyonlara ilerlemek için “en iyilerden biri” gibi davranmaya yönlendirdiğini ortaya koymuştur (van Veelen vd., 2020; Sealy, 2010; Derks, 2016). Bu durum esasen erkek egemen örgütlerde çalışan Kraliçe Arıların cinsiyet hiyerarşisini meşrulaştıran meritokratik söylemlerine benzer bir sonuçtur.

Derks ve diğerlerinin (2011a) Hollanda'da bir dizi özel ve kamu kuruluşlarında çalışan 94 kıdemli kadın arasında yaptığı çalışmada, kariyerlerine başladıklarında nispeten düşük cinsiyet kimliğine sahip olan ve yüksek düzeyde cinsiyet ayrımcılığı yaşadıklarını belirten kadınların kendilerini nispeten eril ve son derece kararlı terimlerle tanımladıkları saptanmıştır. Araştırma, katılımcıların kendilerini kadınsı bir şekilde tanımlama derecesinin, cinsiyet kimliğiyle veya ayrımcılığa maruz kalmalarıyla ilgisiz olduğunu göstermiştir. Düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınların yaşadığı cinsiyet ayrımcılığı deneyiminin, daha az kadınsı öz tanımlamalarla değil aksine daha eril tanımlamalarla ilgili olduğu saptanmıştır. Ayrıca, deneyimlenen cinsiyet ayrımcılığı ile cinsiyet kimliği arasında öngörülen etkileşim anlamlı olup, örgütte üst kademedeki kadınlar genellikle kendilerini daha eril olarak tanımlamışlardır. Kendilerini en eril olarak tanımlayan kadınlar, yüksek oranda cinsiyet ayrımcılığı yaşamış düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınlardır. Spesifik olarak, cinsiyetleriyle daha az özdeşleşmiş kadınlar arasında yaşanan cinsiyet ayrımcılığı miktarının, yüksek eril öz tanımlamalarla önemli ölçüde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, yüksek düzeyde cinsiyet kimliğine sahip kadınlar arasında, cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadınların ise kendilerini eril olarak tanımlamadıkları görülmüştür (Derks vd., 2011a)

Yine Derks ve diğerlerinin (2011b) Hollanda'da erkek egemen bir örgütte 63 kıdemli kadın polis arasında yaptıkları araştırma, örgütsel cinsiyet ayrımcılığı hatırlatıcılarının, işyerinde düşük cinsiyet kimliğine sahip üst düzey kadınlar arasında Kraliçe Arı davranışını teşvik ettiğini gösteren ilk çalışmadır. Yapılan çalışmada üst düzey kadın polislerden kariyerleri boyunca cinsiyet ayrımcılığının varlığını veya yokluğunu hatırlamaları istenerek Kraliçe Arı tepkileri ölçülmüştür. Düşük cinsiyet kimliğine sahip olan kadın polisler arasında Kraliçe Arı tepkileri artarken, yüksek cinsiyet kimliğine sahip kadın polislerin ise diğer kadınların fırsatlarını iyileştirmeye yönelik motivasyonlarının yüksek olduğu görülmüştür. Ancak bu kadınlara, kariyerlerinde karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığına yönelik uygulamalar hatırlatıldığında kendilerini daha eril terimlerle tanımladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca bu kadınların kadın meslektaşlarından farklı olduklarını vurguladıkları ve cinsiyet ayrımcılığının yaygınlığını küçümsedikleri belirtilmiştir. Buna karşılık, yüksek cinsiyet kimliğine sahip kadınlara, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin önyargılar hatırlatıldığında, kadın astları için fırsatları iyileştirme konusunda daha motive oldukları vurgulanmaktadır. Her iki gruba cinsiyet ayrımcılığının olmadığı hatırlatıldığında, benzer tepkiler verdikleri ve daha az Kraliçe Arı davranışı gösterdikleri belirtilmiştir. Bu sonuçlar, Kraliçe Arı olgusunun, kadınların örgütsel cinsiyet önyargısı deneyimlerini düşündüklerinde ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Ellemers vd., 1997; Derks vd., 2011b).

İçinde iki ayrı araştırmanın yer aldığı Faniko ve diğerlerinin (2016) yaptığı çalışmada, kadın liderlerin kendilerini genç kadınlardan daha eril ve hırslı ve ayrıca aynı pozisyondaki erkek meslektaşları kadar eril ve hırslı olarak tanımladıklarını ortaya koymuştur. Üst düzey yönetici kadınların kendilerini yalnızca basmakalıp eril özelliklerle sunmakla kalmadıkları aynı zamanda diğer genç kadınlara oranla kendilerini çok daha eril gördükleri belirtilmektedir. İlk çalışma, İsviçre'nin Fransız kesiminde farklı sektörlerden 315 kadın çalışan arasında gerçekleştirilmiş ve Kraliçe Arı fenomeni ile tutarlı olarak, yönetici pozisyonlarındaki kadınların kendilerini ast pozisyonlardaki kadınlardan daha eril olarak sunduklarını göstermiştir. Ancak, kadın yöneticiler aynı örgütsel düzeyde diğer kadın meslektaşlarını değerlendirdiğinde, kendilerini ve bu diğer kadınları nasıl algıladıkları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Ast pozisyonlardaki kadınlar arasında ise tam tersi bir etki bulunmuştur. Çalışmanın ikinci araştırmasında İsviçre'nin Fransız kesimindeki farklı sektörlerden 277 çalışanın katıldığı katılımcılar arası karşılaştırmalar, yönetici pozisyonlarındaki kadınların kendilerini yine ast pozisyonlardaki kadınlardan daha eril olarak tanımladıklarını göstermiştir. Katılımcılar içi karşılaştırmalar, yönetici pozisyonundaki erkeklerin kendi erilliklerini, genç erkeklerin erillik derecesine göre daha yüksek olarak değerlendirdiklerini göstermiştir (Alfa Erkek). Daha ilginç hem Kraliçe Arı etkisinin hem de Alfa Erkek etkisinin kanıtı olarak, yönetici pozisyonlarındaki katılımcılar, cinsiyetlerine bakılmaksızın, kendi erilliklerini, aynı cinsiyetteki genç meslektaşlarından daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir. İlginç bir şekilde, genç kadınlar arasında pozisyonun bir etkisi gözlemlenmezken genç erkekler arasında gözlemlenmiştir. Daha somut olarak, ast pozisyonlardaki kadın katılımcılar, ast meslektaşlarına kıyasla kendilerini daha az eril olarak değerlendirmişlerdir. Diğer taraftan kadın liderlerin kendilerini basmakalıp eril özelliklerle sunma derecesi, sahip oldukları astların sayısı ile pozitif ilişkili olarak bulunmuştur. Tüm bu bulgular, kadınların liderliğe istenen "kadınsı bakış açısını" eklemek yerine, örgütsel merdiveni tırmandıkça eril liderlik tanımlamalarına asimile olabileceğini göstermektedir (Derks vd., 2016).

Faniko ve diğerlerinin (2017) Kraliçe Arı sendromunun kökenlerini ve sonuçlarını incelediği ve örneklemi İsviçre'nin Fransız kesiminde kamu ve özel sektörde çalışan 222 kadının oluşturduğu araştırma, kadın yöneticilerin kendilerini kadın astlardan daha eril olarak tanımladıklarını ortaya koymuştur. Kadın yöneticilerin, kendi erilliklerini kadın astlardan daha yüksek olarak değerlendirerek kendilerini genç kadınlardan farklı gördükleri tespit edilmiştir. Alt pozisyonlardaki kadınlar arasında ise kendi değerlendirmeleri ile diğer pozisyonlar arasında anlamlı bir fark gözlenmediği belirtilmektedir.

Derks ve diğerlerinin (2018) Hollanda'daki üniversitelerde akademisyen olarak çalışan akademisyenler arasında yaptığı çalışmadan elde edilen veriler, kıdemli kadın akademisyenlerin kendilerini dışıdan ziyade açık bir şekilde eril olarak tanımladıklarını göstermiştir. Veriler ayrıca disiplinler arası alanlarda çalışan kıdemli kadınların erkeklerden daha eril bir prototipi tasvir ettiğini göstermiştir.

van Veelen (2020) yaptığı çalışmada kadın akademisyenlerin, kendilerini erkeklerden daha fazla eril olarak tanımlama eğilimleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu eğilimin akademik hiyerarşide üst basamağa çıktıkça (yani asistanlıktan profesörlüğe doğru) daha da güçlendiğini öne sürmüştür.

Faniko ve diğerlerinin (2021), Ellemers ve diğerlerinin (2004) akademide yaptıkları çalışmadan 17 yıl sonra Kraliçe Arı sendromunun akademisyenler kuşağı arasında halen bulunup bulunmadığını araştıran neredeyse aynı nitelikte bir çalışmanın sonuçları, kıdemli kadın öğretim üyelerinin kendilerini tanımlamalarının, erkek meslektaşları kadar eril olduğunu ortaya koymuştur. İsviçre'de büyük bir üniversitedeki dokuz farklı fakültede çalışan 462 akademisyenden (araştırma 1) ve uluslararası akademik araştırma enstitüsünde STEM disiplinlerinde çalışan 339 bilim insanından oluşan (çalışma 2) iki farklı araştırmanın yer aldığı çalışmanın bulguları, ilk olarak 2004'te ortaya konan

olgunun hala var olduğunu göstermektedir. İleri düzey kariyere sahip kadın akademisyenlerin, erkek meslektaşlarına oranla kadınların akademik kariyerlerinin başlangıcındaki kariyer bağlılıklarını hafife alma olasılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda, ileri kariyer aşamalarındaki erkek ve kadın akademisyenler, erken kariyer aşamalarında olan akademisyenlere göre kendilerini daha eril terimlerle tanımlamışlardır. Yani, Ellemers ve diğerleri (2004) tarafından ortaya konduğu gibi kıdemli kadın akademisyenler arasında gözlemlenen eril öz tanımlamalar, erkek meslektaşlarınınkinden farklı değildir. Bu sonuç, başarılı kadınların iş ortamının egemen erilliğini taklit ettiği bir tepki modelini ortaya çıkardığını göstermektedir (Faniko vd., 2021).

Gomes ve diğerlerinin (2022) çalışması, örnekleme oluşturan liderlik pozisyonlarındaki kadınların, yönetim pozisyonunda olmayan kadınlara göre kariyerlerine daha bağlı ve klişe olarak daha eril özelliklere sahip olduklarını göstermiştir. Aynı şekilde, kadın liderler kendilerini kadın grubu içinde kariyerinin başında ya da alt pozisyonlarda olan kadınlardan daha kararlı ve eril olarak değerlendirmişlerdir. Araştırma sonuçları kadınları daha az destekleyen bir örgütsel bağlamın, Kraliçe Arı olgusunun ortaya çıkmasını desteklediğini göstermektedir. Bu durum, kendilerini çalışma ortamında diğer kadınlardan uzak tutma eğiliminin, kadınların doğal biyolojik bir davranışı olmadığını, başarı kavramını eril özelliklerle ilişkilendiren örtük ve açık örgütsel politikalar ve uygulamalar tarafından motive edilen davranışsal bir strateji olduğunu bir kez daha teyit etmiştir (Gomes vd., 2022).

Cibibin ve Leo'nun (2022) Kraliçe Arı sendromunun İtalyan Spor Federasyonlarında var olup olmadığını araştıran çalışmaları, antrenörlerin kendilerine dişil sıfatlardan daha ziyade eril sıfatları atfettiklerini ortaya koymuştur. Daha büyük yaş gruplarındaki kadın antrenörlerin kendilerini daha eril bir şekilde tanımladıkları görülmüştür. Ayrıca, daha fazla erkek çalışanın olduğu spor federasyonlarındaki kadın antrenörlerin, kadın ağırlıklı federasyonlardan daha fazla cinsiyet ayrımcılığının olduğunu belirtmiştir. Kadınların ağırlıklı olduğu iş ortamlarında, kadınların izleyecekleri bir kadın rol modeli bulmalarının daha kolay olduğu ve cinsiyetçi örgütsel federasyonlarda görülen klişeleşmiş eril davranışları benimsemeye zorlanmadıkları vurgulanmaktadır.

### Sonuç ve Tartışma

Kraliçe Arı olgusu, yaygın bir şekilde cinsiyet eşitsizliğinin yaşandığı ve meşrulaştırıldığı çalışma ortamlarında halen devam etmesine karşın hala tam olarak anlaşılmamış ve derinlemesine bilinmeyen bir dinamiktir. Kadınlar eril örgütsel kültürlerle asimile olduklarında, kadınlarla ilgili cinsiyet klişelerinin olumsuz yönlerine katıldığında ve örgütlerde cinsiyet ayrımcılığının hala var olabileceğini kabul etmediklerinde; bu tepkiler mevcut cinsiyet hiyerarşisinin devamlılığını sağlayan güçlü bir dinamik haline gelmektedir.

Kraliçe Arı davranışı; bireysel hareketlilik yoluyla gruptan uzaklaşarak bazı kadınların kariyer başarısı açısından bireysel olarak faydalı olmasına rağmen, kolektif hareketlilik açısından kariyerinin başında bulunan kadınlar için oldukça zararlı sonuçlara yol açabilecektir. Özellikle, Kraliçe Arılar tarafından ifade edilen olumsuz toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ya da cinsiyetçiliği meşrulaştıran davranışları örgütteki diğer kadınların kariyer fırsatlarını etkileyebilmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi kadınlar tarafından ifade edilen olumsuz cinsiyet kalıp yargılarının cinsiyet önyargısı olarak tanımlanması daha az olası hale gelmekte ve bu nedenle de çok fazla tartışılmamaktadır (Derks vd., 2011a).

Ayrıca, kadın çalışanların rol model almak, ilham almak ya da başarıya ulaşma şanslarını tahmin etmek için kadın üstlerine bakacağını öne sürmektedir (Buunk ve van der Laan, 2002; Lockwood, 2006; Ragins ve McFarlin, 1990; Scandura ve Williams, 2001). Kadın yöneticilerin ilham verici rol model olabilmeleri için, kadın astlarının onlarla özdeşleşmeleri ve onlarla benzer hissetmeleri gerekmektedir (Lockwood, 2006; Ensher ve Murphy, 1997). Kadın yöneticiler kendilerini diğer kadınlardan aktif olarak uzaklaştırdıklarında ve kendilerini eril bir şekilde sunduklarında bunun gerçekleşmesi daha az olası hale gelmektedir (Ziegler ve Stoeger, 2008). Böylece, Kraliçe Arılar tarafından yönetilen kadın çalışanların, hedeflerine nasıl ulaşacaklarını ya da kariyerlerinde nasıl ilerleyeceklerini onlara gösterecek rol modelleri bulma olasılıkları daha düşük hale gelebilecektir. Bu nedenle, Kraliçe Arı davranışı, bazı kadınlar için bireysel kariyer sonuçlarını iyileştirmenin başarılı bir yolu olsa da aynı zamanda diğer kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini sınırlandıran bir faktör haline gelebilmektedir. Bu anlamda, Kraliçe Arı davranışı, cinsiyete dayalı eşitsizliğe meydan okumaktan ziyade bireysel düzeyde bir strateji olmaya devam etmektedir (Ellemers vd., 2010; Derks vd., 2011a; 2011b).

Temel olarak sosyal kimlik teorisine dayalı olarak açıklanan cinsiyet kimliğine yönelik tehdide bir cevap niteliğinde ortaya çıkan ve bireysel hareketlilik olarak kabul edilen kendi grubundan uzaklaşma davranışı, kadınların erkek egemen iş ortamlarında karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığına bir tepki olarak tezahür eden Kraliçe Arı tepkileri olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu davranış göstergeleri ise, yönetici pozisyonundaki kadınların diğer kadınlardan psikolojik ve fiziki olarak uzaklaşmaları, cinsiyet hiyerarşisini meşrulaştırmaları ve erkeklere özgü eril özellikleri benimsemeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu tepkisel tutum ve davranışlar, örgütün erilliği, kariyer gelişim ve başarısıyla eşit gördüğünü ve örtük olarak kadınların kendilerini eril olarak sunduklarında başarılı olabilecekleri algısını

güçlendirmektedir. Bu durum aynı zamanda kadınların kendilerini gruplarının prototipine uygun olmayan bir grup üyesi olarak tanımladıkları anlamına gelmektedir. Örgütlerde kıdemli kadınların diğer kadınlardan uzaklaşma eğiliminin onların “doğal bir eğilimi” olmadığı, eril terimlerle ifade edilen başarının, örtük kurumsal başarı tanımları tarafından yönlendirilen davranışsal bir strateji olduğu kabul edilmektedir (Faniko vd., 2021).

Kadınların örgütlerde kariyerlerinde başarılı olmak için yükledikleri eril imaj, toplumsal cinsiyet ayrımcılığını tetiklediği, kadınların kariyerine devam etme cesaretini kırdığı ve hatta devam edenlerin ise eril kültüre meydan okumak yerine ona uymaya motive ettiği için çalışma yaşamında kadınların yetersiz temsilini de güçlendirebilmektedir. İş dünyasında eril mesleki klişeyi değiştirmek zor olsa da kadın lider sayısındaki artış, uzun vadede başarılı kadınlara ilişkin prototip imajını etkileyerek, daha kadınsı özelliklerin dahil edilmesine izin verebilecektir. Ayrıca, performans değerlendirmede klişeleşmiş kadınsı niteliklerin daha açık bir şekilde ödüllendirilmesi, başarının kadınsı özelliklerden ziyade erkeksi özelliklere bağlı olduğu algısını değiştirebilecektir. Bu durum daha fazla sayıda kadını iş yaşamına girmeye, başarılı olmaya teşvik edebilecektir (Derks vd., 2018).

Erillğe davet eden ve onu ödüllendiren bir örgütsel bağlam, erkeklerden ziyade kadınlar için daha sorunlu hale gelebilmektedir (Derks vd., 2018). Diğer taraftan eğer örgüt sadece belirli bir başarı modelini (eril ya da dişil liderlik gibi) tasvip eder ve ödüllendirirse, her iki cinsiyet için de zararlı hale gelebilecektir. Zira kariyerinin başında olanlar için liderlik pozisyonuna nasıl ilerleyebileceklerini görebilecekleri tek tip bir rol modelini öne çıkarabilecektir. Bu durum da örgütlerde farklı katkı ve yeteneklere sahip bireylerin işe alınmasını sağlayan çeşitlilik programına zarar verebilecektir. Bu nedenle homojen eril örgüt kültürünü erkek ve kadınlar açısından daha kapsayıcı hale getirmek için değiştirilmesi amaçlanmalıdır (Şahin vd., 2019; Faniko vd., 2021). Ayrıca, çeşitliliği artırma çabalarının sadece kadın sayısını artırmaya odaklanmaması, daha heterojen başarı modellerini ödüllendirerek örgütleri daha kapsayıcı hale getirilmesi gerekli görülmektedir. Böylece, başarıya giden kariyer yolu, kadınların eril nitelikleri vurgulamasından ya da kendini gruptan uzaklaştırmasından geçmeyecektir (Faniko vd., 2021).

Diğer taraftan, yönetim pozisyonlarında kadınların temsilini artırmaya yönelik çabaların, eril örgüt kültürünü sürdürmenin kadınların hırslarını azaltan etkilerinin de hesaba katılması gerektiği vurgulanmaktadır. Her ne kadar bu tür çabalar kadınlara yönelik cinsiyet kimliklerine tehdidi azaltacak olsa da toplumsal cinsiyete dayalı kalıplaşmış beklenti ve davranışlar ve bireysel hareketlilik, esasen motivasyona ve performans kaybına karşı bir tampon oluşturmaktadır (Derks vd., 2011c; Derks vd., 2007a, Derks vd., 2007b, Derks vd., 2009; Faniko vd., 2016).

Kendi grubundan uzaklaşma davranışı bir çelişkiyi de ortaya çıkarmaktadır. Kadınlar, erkek egemen bir mesleğe başvururken kendilerini daha az kadınsı ve daha eril olarak sunduklarında, daha az kadınsı görüneceklerdir. Ancak kabul gören toplumsal cinsiyet rolüne uymadıkları için işe alınmaları ise daha muhtemeldir (He ve Kang, 2021). Bu çelişkili durum, bir yandan yüksek statülü gruba asimile olma ve prestijli pozisyonlara uyum sağlamak açısından ve bunları elde etmek için stratejik görünürken diğer yandan kendi gruplarının normatif klişelerine aykırı görünmektedir (Williams ve Dempsey, 2018; van Veelen vd., 2020). Bu çelişkinin ortadan kaldırılabilmesi ise, kadınların kariyerlerinde başarılı olabilmek için cinsiyet kimliklerini feda etmemelerini sağlayacak bir örgütsel kültür tasarımı ortaya koyabilmektir (Derks vd., 2011b; Hurst vd., 2016). Bu bağlamda örgütler, sadece üst konumlardaki kadın veya etnik azınlıkların sayısını artıran basit önlemlere değil, aynı zamanda örgütte bu gruplara ilişkin yaklaşımı değiştirmek için de çaba göstermelidir. Örgüt kültürü önyargılı kaldığı sürece, izole edilmiş simge bireyleri lider pozisyonlarına getirmenin örgüt içindeki aynı sosyal grubun diğer üyeleri için fırsatları iyileştirmeyeceği öngörülmektedir (Derks vd., 2011a).

Bireysel hareketlilik yoluyla ortaya çıkan Kraliçe Arı davranışı kadınlara bireysel fayda sağlasa da başarılı kadınların kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırmasına da yol açmaktadır. Bu tür davranışlar, Kraliçe Arıların diğer kadınlar için fırsatları iyileştirme veya astları tarafından rol model olarak görülme olasılığını azaltmaktadır (Ely, 1994). Kadınların cinsiyet kimliklerinden vazgeçmeden kariyer başarısı elde etmelerini sağlayan örgütlerde, üst düzey pozisyonlardaki kadınların kadın astlarının potansiyeli hakkında olumlu tutumları, onların ilham verici rol modelleri olma olasılığını daha da yükseltecektir. Bu koşullar altında hem düşük hem de yüksek cinsiyet kimliğine sahip kadınlar, Kraliçe Arı olmadan başarıya ulaşmayı hedefleyebileceklerdir. Örgütsel bağlamlarda toplumsal cinsiyet ayrımcılığını azaltması halinde, düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınlar, sosyal kimlik tehdidini azaltmak için kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırmaya ihtiyaç duymayabileceklerdir. Bu durum örgütsel kültürün bir özelliği olarak cinsiyet ayrımcılığını ve önyargıyı azaltmanın önemini ortaya koymaktadır (Derks vd., 2011a). Daha da önemlisi, örneğin örgütteki olumsuz toplumsal cinsiyet klişelerini azaltan ya da cinsiyet kimliği zayıf kadınların kimlik tehdidiyle başa çıkmasına izin veren yöntemlerle kadınların sosyal kimliğine yönelik tehditler azaltılarak ya da kendilerini onaylama gibi alternatif bir strateji ile kadınların Kraliçe Arı olgusuyla mücadele edilebileceği öne sürülmektedir. Derks vd., 2011c; Derks vd., 2016).



Kadınların iş ortamında eril özellikleri üstlenmeleri onlarda ikili bir kimliğe sahip olma duygusuna neden olabilecektir. Yani eril özelliklerle dişil özelliklerin uyumsuzluğunun stresini yaşayabileceklerdir. Bu durum kadın kimliği ile iş kimliği arasında algılanan bir uyumsuzluk yaratabilecektir (Somvadee ve Morash, 2008; Archbold vd., 2010). Cinsiyetin ve iş kimliğinin çelişkili olarak algılanması ise, özellikle cinsiyet kimliğinin değersizleştirildiği örgüt ortamında, kadının benliğini gruba psikolojik olarak daha az bağlamasına yol açabilecektir. Bu durum da kimlik, kendini gerçekleştirme ve değer açısından sorunlara yol açabilecektir (Ellemers ve Jetten, 2013; Veldman vd., 2017). Kadınların erilleşmesi yönetimde çeşitliliğin ve kadınsı bakış tarzının azalmasına neden olabilecektir.

Ayrıca Kraliçe Arı davranışının kadın liderlerin kendileri üzerindeki etkileriyle ilgili olarak, kısa vadede Kraliçe Arı davranışının kadınların güçlü pozisyonlara seçilme fırsatlarını iyileştirmesi mümkündür. Bir kadını güçlü bir pozisyona getirmek, örgütsel hiyerarşinin geçirgen olduğunu öne sürmeye de yardımcı olabilir (Wright ve Taylor, 1998; Wright, 2001). Buna karşın, kariyerinde ilerleyen kadınların, astlarından destek alma olasılığı yüksek iken, diğer kadınlardan psikolojik ve fiziksel olarak uzaklaşan Kraliçe Arıların destek alması pek mümkün değildir (Ely, 1994). Bunun nedeni ise, düşük statülü grup üyelerinin, Kraliçe Arıların kendileri ile duygusal olarak ilgilenme derecesi kadar destekleyecek olmalarından kaynaklanmaktadır (Van Laar vd., 2014). Dolayısıyla, Kraliçe Arı davranışı, kısa vadede kariyer başarısı elde etme açısından kadınlar için faydalı olsa da uzun vadede kadın liderler için erkek akranlarına kıyasla yetersiz çalışma koşullarının oluşmasıyla sonuçlanan önemli maliyetlere neden olabilir (Derks vd., 2016).

Ayrıca Kraliçe Arıların kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırmaları nedeniyle diğer kadınlarla özdeşleşmenin sağlayabileceği destekleyici psikolojik etkilerden faydalanamayacakları öne sürülmektedir. Özdeşleşme, cinsiyet ayrımcılığını algılamının olumsuz etkilerine karşı bir tampon görevi gördüğünden, kadınların psikolojik iyi olma halini olumlu yönde etkileyecektir (Branscombe vd., 1999b; Schmitt vd., 2002; Eccleston ve Major, 2006). Kraliçe Arıların diğer kadınlarla özdeşleşme düzeyinin düşük olması, cinsiyet ayrımcılığı stresiyle başa çıkabilmelerini zorlaştıracak, cinsiyet kimliklerinden daha az yararlanabilecek ve diğer kadınların desteğinden yararlanmak için daha az fırsatları olacaktır (Haslam vd., 2005, Outten vd., 2009).

Genç kadınlar açısından ise, Kraliçe Arı fenomeninin oldukça zararlı olduğu öne sürülmektedir. Potansiyel rol model olabilecek kadın yöneticilerin genç kadınlardan uzaklaşması halinde, genç kadınların kariyer hedefleri ve algılanan başarı fırsatları zarar görebilecektir. Bu zararlardan ilki, astları hakkında toplumsal cinsiyet klişelerini ifade eden Kraliçe Arıların görüşleri, erkeklerin benzer görüşleri ifade etmesinden daha az cinsiyetçi ve inandırıcı görülmesi nedeniyle genç kadınların kariyerlerinde oldukça etkili olabilir, kariyerine zarar verebilir ve fırsatlarını sınırlandırabilir (Baron vd., 1991; Sutton vd., 2006). Ayrıca lider kadınların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini bekleyen genç kadınlar, onlardan gelen olumsuz geri bildirim, erkek liderden gelen geri bildirimle kıyasla daha fazla içselleştirebilirlerdir. Bu durumun sonucu olarak da Kraliçe Arıların genç kadınların özgüvenlerini de zedeleyebileceği belirtilmektedir (Ely, 1994). İkincisi, özellikle erkek egemen örgütlerde, genç kadınların kadın rol modellerine ihtiyacı vardır (Gilbert vd., 1983; Gibson vd., 1999; Lockwood, 2006; Sealy, 2010; Sealy ve Singh, 2010). Bununla birlikte, erkek egemen ve cinsiyet ayrımcılığına dayalı örgütlerdeki genç kadınların; kıdemli kadınları, diğer kadınları olumsuz etkileyecek şekilde davranan, birlikte çalışması daha zor olan ve daha düşük rol modelleri olarak değerlendirdiği ortaya konmuştur (Ely, 1994). Dolayısıyla genç kadınlar onlarla özdeşleşemedikçe genç kadınların öz saygısı tehdit altında olabilir (Gibson, 2003; Pars-Stamm vd., 2008; Hoyt ve Simon, 2011). Potansiyel kadın rol modelleri genç kadınlarla ilişki kurma konusunda isteksiz olduklarında ve onlardan farklı olduklarını vurguladıklarında, genç kadınların kariyerlerinde yukarı doğru hareketliliği zayıflayabilecek ve hatta onlardan ilham almak yerine morallerinin bozulması daha da olası hale gelebilecektir (Derks vd., 2016).

Örgütler açısından bakıldığında, Kraliçe Arı olgusu, kadınların sunduğu çeşitlilikten yararlanma fırsatlarını sınırlandırarak örgütte zararlı sonuçlar doğurabilir (Ellemers vd., 2012). Örgütlerde cinsiyet çeşitliliğini her düzeyde iyileştirmenin nedeni, kadın ve erkeklerin örgüte getirdiği farklı bakış açılarından ve çalışma tarzlarından yararlanmaktır (Post ve Byron, 2015). Ancak Kraliçe Arı olgusu, şirketlerin toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin faydalarından gerçekten yararlanma yeteneklerini sınırlandırabilmektedir. Kadınların örgütte kabul görmek için kendilerini eril örgüt kültürüne uyarlamaları gerektiğini hissetmeleri nedeniyle farklı bir bakış açısı eklemeleri pek olası görünmemektedir. Dahası, Kraliçe Arılar, genç kadınlara örgütte kabul görmeyen cinsiyetlerini vurgulamamaları gerektiği yönünde mesaj verdiği için çeşitlilik iklimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durum da muhtemelen yönetimde Kraliçe Arı bulunan örgütlerde, kadın liderleri olmayan örgütlere göre daha yüksek devir oranlarına yol açabilecektir. Ayrıca kadın liderlerin, genç kadınların kişisel fırsatlarına zarar vereceği düşünüldüğünde, kadınların örgüte “kadınsı yaklaşımlarını” eklemeleri ve gençlerine rol model olmaları pek olası değildir (Derks vd., 2016).

Cinsiyet hiyerarşisinin sonuçları açısından ise, toplumsal düzeyde Kraliçe Arı olgusu, kadınların kariyerlerinde zor ilerlemelerinin nedeni olarak yine kadınların suçlanması mevcut cinsiyet eşitsizliğini meşrulaştıran güçlü bir kaynak haline gelmektedir. Özellikle medyada Kraliçe Arı olgusunun, mevcut sistemin adaletsiz olmasından değil, aksine kadınlar arasındaki rekabete dayalı olarak kıdemli kadınların genç meslektaşlarının kariyer fırsatlarını

sınırlamasından kaynaklandığının bir kanıtı olarak sunulmaktadır (Mavin, 2008). Bu algının ise, erkeklerin rekabet etmesinin meşru görülmesine karşılık, kadınların işbirlikçi olması ve birbirlerine özen göstermesi gerektiğine yönelik klişe beklentiden kaynaklandığı öne sürülmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Dahası Kraliçe Arıların varlığı ve kendi kariyer yollarına ilişkin ifadeleri, cinsiyet ayrımcılığının olmadığı adil bir sistem algısına güven verebilmektedir (Wright, 2001, Wright ve Taylor, 1998). Kraliçe Arıların cinsiyet ayrımcılığının artık olmadığı ve cam tavanı kırmayı başaramayan kadınların ise yeterince çaba göstermediği yönündeki söylemleri, örgütlerde cinsiyet eşitsizliğinin üstesinden gelmeyi zorlaştırabileceği gibi aynı zamanda cinsiyet ayrımcılığının sürdürülmesi ve meşrulaştırılmasına katkı yapabilecektir (Derks vd., 2016).

Yukarıda bahsedilen gerek Kraliçe Arı sendromuna yol açan olumsuz sebepler gerekse Kraliçe Arı davranışının olumsuz sonuçlarını azaltmanın yolu, bu olumsuz sonuçları ortadan kaldırmaya destek olacak önlemlerle ilgilidir. Kraliçe Arı sendromu ile mücadele etmenin iki ana yönteminden bahsedilmektedir. Bunlardan ilki, sosyal kimlik tehdidini ve cinsel ayrımcılığın meşruiyetine olan inancı azaltmaktır. Temel olarak toplumda özel olarak ise örgütlerde bu iki olgunun azaltılması girişimleri, kadınların Kraliçe Arı davranışı sergilemelerini engelleyebilecek niteliğe sahiptir. Dolayısıyla kadınların örgütlere katılımını ve başarıya ulaşmalarını sağlamak, öncelikle kadınların işgücüne tam ve anlamlı bir şekilde katılmasını engelleyen açık ve örtük sistemik engelleri belirlemek ve ortadan kaldırmakla ilgilidir. Özellikle kadınların bir kadın olarak kendilerini sunamamaları ve örgütsel kariyer yollarında erilleşmek zorunda kalmalarını engelleyebilecek önlemler, kadınların çalışma yaşamını daha nitelikli ve kariyer yollarını ise daha kolaylaştırıcı hale getirebilecektir.

## Kaynakça

- Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28(2), 102-111.
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548.
- Asgari, S., Dasgupta, N., & Stout, J. G. (2012). When do counterstereotypic ingroup members inspire versus deflate? The effect of successful professional women on young women's leadership self-concept. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38, 370-383.
- Bagues, B., Sylos-Labini, M., & Zinovyeva, N. (2017). Does the gender composition of scientific committees matter?. *American Economic Review*, 107, 1207-1238.
- Baron, R. S., Burgess, M. L., & Kao, C. F. (1991). Detecting and labeling prejudice: Do female perpetrators go undetected?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 115-123.
- Barreto, M., & Ellemers, N. (2003). The effects of being categorised: The interplay between internal and external social identities. *European Review of Social Psychology*, 14, 139-170.
- Barreto, M., Ellemers, N., & Banal, S. (2006). Working undercover: Performance-related self-confidence among members of contextually devalued groups who try to pass. *European Journal of Social Psychology*, 36, 337-352.
- Barreto, M., Ryan, M. K., & Schmitt, M.T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Barreto, M., & Ellemers, N. (2013). Sexism in contemporary societies: How it is expressed, perceived, confirmed, and resisted. M.K. Ryan & N.R. Branscombe (Eds.), In *The SAGE handbook of gender and psychology* (s. 289-305). London: Sage Publication.
- Becker, J. C., & Tausch, N. (2014). When group memberships are negative: The concept, measurement, and behavioral implications of psychological disidentification. *Self and Identity*, 13, 294-321.
- Biggs, J., Hawley, P. H., & Biernat, M. (2018). The academic conference as a chilly climate for women: Effects of gender representation on experiences of sexism, coping responses, and career intentions. *Sex Roles*, 78, 394-408.
- Bourguignon, D., Teixeira, C. P., Outten, H. R., Koc, Y., Faniko, K., & Schmitt, M. T. (2020). On the protective role of identification with a stigmatized identity: Promoting engagement and discouraging disengagement coping strategies. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1125-1142.
- Branscombe, N. R., Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. (1999a). The context and content of social identity threat. N. Ellemers, R. Spears ve B. Doosje (Eds.), In *Social identity: Context, commitment, content* (s. 35-58). Oxford: Blackwell Science.
- Branscombe, N. R., Schmitt, M. T. & Harvey, R. D. (1999b). Perceiving pervasive discrimination among African Americans: Implications for group identification and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 135-149.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J. & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662-669.
- Britton, D. M. (2017). Beyond the chilly climate: The salience of gender in women's academic careers. *Gender & Society*, 31, 5-27.
- Burke, K. L. (2017). Harassment in science: recent studies demonstrate an unwelcoming workplace for people of color and women in STEM fields, point to a need to raise awareness among men and leaders, and elicit calls for cultural change. *American Scientist*, 105(5), 262-264.
- Buunk, B. P. & Van der Laan, V. (2002). Do women need female role models? Subjective social status and the effects of same-sex and opposite sex comparisons. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 15(3), 129-155.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38, 33-53.
- 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), 1-11.
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or the Queen Bee syndrome: Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483-499.

- Corbett, H. (2022). What equal pay day 2022 data is - and is not - telling us. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/hollycorbett/2022/03/14/what-equal-pay-day-2022-data-is-and-is-not-telling-us/?sh=63455e70332b>.
- Cowan, G., Neighbors, C., DeLaMoreaux, J. & Behnke, C. (1998). Women's hostility toward women. *Psychology of Women Quarterly*, 22, 267-284.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2006). Striving for success in outgroup, settings: Effects of contextually emphasizing in group dimensions on stigmatized group members' social identity and performance styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(5), 576-588.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2007a). Social creativity strikes back: Improving low status group members' motivation and performance by valuing in group dimensions. *European Journal of Social Psychology*, 37, 470-493.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2007b). The beneficial effects of social identity protection on the performance motivation of members of devalued groups. *Social Issues and Policy Review*, 1, 217-256.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2009). Working for the self or working for the group: How self- vs. group-affirmation affect collective behavior in low status groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(1), 183-201.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C. & De Groot, K. (2011a). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. & De Groot, K. (2011b). Gender-Bias Primes Elicit Queen-Bee Responses Among Senior Policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243-1249.
- Derks, B., Scheepers, D., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2011c). The threat vs. challenge of car parking for women: How self- and group affirmation affect cardiovascular responses. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(1), 178-183.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. & Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71, 5-21.
- 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 Veelen, R. & Handgraaf, M. (2018). Successful economists are highly masculine. *Economische Statistische Berichten*, 103, 16-19.
- Dobson, R. & Iredale, W. (2006). Office Queen Bees hold back women's careers. *The Sunday Times*. <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/article1265356>.
- Domen, I., Scheepers, D., Derks, B. & Van Veelen, R. (2022). It's a man's world, right? How confrontations with women who challenge versus legitimize the gender hierarchy affect physiological threat and challenge responses in men. *Group Processes & Intergroup Relations*, 25(3), 703-726.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H. & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed?. M. Barreto, M.K. Ryan, M.T. Schmitt (Eds.), In *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (s. 21-47). Washington DC: American Psychological Association.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
- Eccleston, C. P. & Major, B. N. (2006). Attributions to discrimination and self-esteem: The role of group identification and appraisals. *Group Processes and Intergroup Relations*, 9, 147-162.
- Ellemers, N. (1993). The influence of socio-structural variables on identity management strategies. *European Review of Social Psychology*, 4(1), 27-57.
- Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. (1997). Sticking together of falling apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 617-626.
- Ellemers, N. (2001). Social identity, commitment, and work behavior. M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), In *Social identity processes in organizational contexts* (1st Edition, s. 101-114). NY: Psychology Press.
- Ellemers, N. (2002). Social identity and relative deprivation. I. Walker (Ed.), In *Relative deprivation: Specification, development, and integration* (s. 239-264). New York: Cambridge University Press.

- Ellemer, N., Spears, R. & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 161-186.
- Ellemer, N., Van Den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A. & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the Queen Bee syndrome?. *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.
- Ellemer, N. & Barreto, M. (2009). Collective action in modern times: How modern expressions of prejudice prevent collective action. *Journal of Social Issues*, 65(4), 749-768.
- Ellemer, N. & Van Laar, C. (2010). Individual mobility: The opportunities and challenges members of devalued groups encounter when trying to avoid group-based discrimination. J. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick & V. Esses (Eds.), In *Handbook of prejudice and discrimination* (s. 561-576). London: Sage Publications.
- Ellemer, N. & Haslam, S. A. (2011). Social identity theory. P. Van Lange, A. Kruglanski & T. Higgins (Eds.), In *Handbook of theories of social psychology* (s. 379-398). London.
- Ellemer, N., Rink, F., Derks, B. & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32(1), 163-187.
- Ellemer, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. *Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 46-54.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38, 589-634.
- Ensher, E. A. & Murphy, S. E. (1997). Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 50(3), 460-481.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D. & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance*, 11, 102-111.
- Essien, I., Otten, S. & Degner, J. (2020). Group evaluations as self-group distancing: Ingroup typicality moderates evaluative intergroup bias in stigmatized groups. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1108-1124.
- Euronews. (2020). *Kadın yönetici oranında Türkiye Avrupa'da sondan ikinci*. <https://tr.euronews.com/2020/03/07/kadin-yonetici-oraninda-turkiye-avrupa-da-sondan-ikinci>.
- Faniko, K., Lorenzi-Cioldi, F., Buschini, F., & Chatard, A. (2008). Affirmative action plans that assist women's mobility in Albania: The paradox of education. S. Fischer & H. Pleines (Eds.), In *Crises and conflicts in post-socialist societies. The role of ethnic, political, and social identities in changing Europe* (s. 209-219). Stuttgart: Ibidem Publishers.
- Faniko, K., Lorenzi-Cioldi, F., Buschini, F. & Chatard, A. (2012). The influence of education on attitudes toward affirmative action: The role of the policy's strength. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 387-413.
- Faniko, K., Ellemer, 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.
- Faniko, K., Ellemer, N., Derk, B. & Cioldi, F.L. (2017). Nothing change really why women who break through The Glass Ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Journal*, 43, 638-651.
- Faniko, K., Chipeaux, M. & Lorenzi-Cioldi, F. (2018). Le phénomène de la reine des abeilles: Comment et pourquoi les femmes renforcent les inégalités de genre. (Queen Bee phenomenon: How and why women reinforce gender inequality). Faniko, K., Bourguignon, D., Sarrasin, O. & Guimond, G. (Eds.), In *Psychologie de la discrimination et des préjugés: De la théorie à la pratique (Psychology of discriminations and prejudices: From theory to practice)* (s. 129-145). Belgium:De Boeck.
- Faniko, K., Ellemer, N. & Derks, B. (2021). The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why?. *British Journal of Social Psychology*, 60(2), 383-399.
- Garcia-Retamero, R. & Lopez-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55(1), 51.
- Giasson, H. L. & Chopik, W. J. (2020). Geographic patterns of implicit age bias and association with state-level health outcomes across the United States. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1173-1190.

- Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization Science*, 14, 591-610.
- Gibson, D. E., Cordova, D. I., Murrell, A. J., Crosby, F. J. & Ely, R. J. (1999). Women's and men's role models: The importance of exemplars. A. J. Murrell, F. J. Crosby ve R.J. Ely (Eds.), In *Mentoring dilemmas: Developmental relationships within multicultural organizations* (s. 121-141). NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gilbert, L. A., Gallessich, J. M. & Evans, S. L. (1983). Sex of faculty role model and students self-perception of competency. *Sex Roles*, 9, 597-607.
- Goh, J. X., Kort, D. N., Thurston, A. M., Benson, L. R. & Kaiser, C. R. (2019). Does concealing a sexual minority identity prevent exposure to prejudice?. *Social Psychological and Personality Science*, 10, 1056-1064.
- Gomes, M. B., Grangeiro, R. R. & Esnard, C. (2022). Academic women: A study on the queen bee phenomenon. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), 1-30.
- Górska, P. & Bilewicz, M. (2015). When “a group in itself” becomes “a group for itself”: Overcoming inhibitory effects of superordinate categorization on LGBTQ individuals. *Journal of Social Issues*, 71(3), 554-575.
- Grangeiro, R. da R., Rezende, A.T., Gomes Neto, M. B., Carneiro, J. S. & Esnard, C. (2022). Queen Bee phenomenon scale: Psychometric evidence in the Brazilian context. *Brazilian Administration Review*, 19(1), 1-23.
- Habertürk. (2022). İstihdamda kadının adı yok. <https://www.haberturk.com/son-dakika-istihdamda-kadinin-adi-yok-3367403-ekonomi>.
- Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M.J. & Ellemers, N. (2014). *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. London: Psychology Press.
- Haslam, S. A., Brien, A. O., Jetten, J., Vormedal, K. & Penna, S. (2005). Taking the strain: Social identity, social support, and the experience of stress. *British Journal of Social Psychology*, 44, 355-370.
- He, J. & Kang, S. (2021). Covering in cover letters: Gender and self-presentation in job applications. *Academy of Management Journal*, 64(4), 1097-1126.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organisational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Hinchliffe, E. (2021). The female CEOs on this year's Fortune 500 just broke three all-time records. *Fortune*. <https://fortune.com/2021/06/02/female-ceos-fortune-500-2021-women-ceo-list-roz-brewer-walgreens-kar-en-lynch-cvs-thasunda-brown-duckett-tiaa/>.
- Hoyt, C. L. & Simon, S. (2011). Female leaders: Injurious or inspiring role models for women?. *Psychology of Women Quarterly*, 35, 143-157.
- Hurst, J., Leberman, S. & Edwards, M. (2016). Women managing women. *Gender in Management*, 31(1), 61-74.
- Jackson, L. M., Esses, V. M. & Burris, C. T. (2001). Contemporary sexism and discrimination: The importance of respect for men and women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(1), 48-61.
- Jetten, J., Haslam, S. A., Cruwys, T., Greenaway, K. H., Haslam, C. & Steffens, N. K. (2017). Advancing the social identity approach to health and well-being: Progressing the social cure research agenda. *European Journal of Social Psychology*, 47, 789-802.
- Jiménez-Moya, G., Spears, R., Rodríguez-Bailón, R. & de Lemus, S. (2015). By any means necessary?. When and why low group identification paradoxically predicts radical collective action. *Journal of Social Issues*, 71(3), 517-535.
- Johnson, Z. & Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with queen bees: a South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 47-55.
- Johnson, Z. & Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with Queen Bees: A South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42, 47-55.
- Joy, L., Carter, N. M., Wagner, H. M. & Narayanan, S. (2007). *The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards*. Research Report. [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The\\_Bottom\\_Line\\_Corporate\\_Performance\\_and\\_Womens\\_Representation\\_on\\_Boards.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf).
- Kaiser, C. R. & Spalding, K. E. (2015). Do women who succeed in male-dominated domains help other women? The moderating role of gender identification. *European Journal of Social Psychology*, 45, 599-608.

- Kanter, R. M. (1987). Men and Women of the Corporation Revisited: Interview with Rosabeth Moss Kanter. *Management Review*, 26(2), 257-263.
- Kende, J., Baysu, G., Van Laar, C. & Phalet, K. (2020). Majority group belonging without minority group distancing? Minority experiences of intergroup contact and inequality. *British Journal of Social Psychology*, 60(1), 121-145.
- Kirby, T. A., Silva Rego, M. & Kaiser, C. R. (2020). Colorblind and multicultural diversity strategies create identity management pressure. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1143-1156.
- Kuchynka, S. L., Salomon, K., Bosson, J. K., El-Hout, M., Kiebel, E., Cooperman, C. & Toomey, R. (2018). Hostile and benevolent sexism and college women's STEM outcomes. *Psychology of Women Quarterly*, 42, 72-87.
- Lockwood, P. (2006). 'Someone like me can be successful': Do college students need same-gender role models?. *Psychology of Women Quarterly*, 30(1), 36-46.
- Mackey, C. D., Silver, C. F., Rios, K., Cowgill, C. M., & Hood, R. W. (2020). Concealment of nonreligious identity: Exploring social identity threat among atheists and other nonreligious individuals. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(5), 860-577.
- Maranto, C. L. & Griffin, A. E. (2011). The antecedent of a "chilly climate" for women faculty in higher education. *Human Relations*, 64, 139-159.
- Mathison, D. L. (1986). Sex differences in the perception of assertiveness among female managers. *Journal of Social Psychology*, 126(5), 599-606.
- Mavin, S. (2006). Venus envy: Problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21, 264-276.
- Mavin, S. (2008). Queen Bees, wannabees, and afraid to bees: No more 'best enemies' for women in management. *British Journal of Management*, 19, 75-84.
- Milliyet (2022). *Türkiye'de kadın yönetici sayısı hâlâ yetersiz*. <https://www.milliyet.com.tr/gundem/turkiyede-kadin-yonetici-sayisi-hala-yetersiz-6706969>.
- Mulcahy, M. & Linehan, C. (2014). Females and precarious board positions: Further evidence of the glass cliff. *British Journal of Management*, 25, 425-438.
- Newheiser, A. K., Barreto, M. & Tiemersma, J. (2017). People like me don't belong here: Identity concealment is associated with negative workplace experiences. *Journal of Social Issues*, 73, 341-358.
- Ng, C. W. & Chiu, W.C.K. (2001). Managing equal opportunities for women: Sorting the friends from the foes. *Human Resource Management Journal*, 11, 75-88.
- Nieva, V. F. & Gutek, B. A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. NY: Praeger Publishers.
- Outten, H. R., Schmitt, M. T., Garcia, D. M. & Branscombe, N. R. (2009). Coping options: Missing links between minority group identification and psychological well-being. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 58, 146-170.
- Ouwerkerk, J. W., de Gilder, D. & de Vries, N. K. (2000). When the going gets tough, the tough get going: Social identification and individual effort in intergroup competition. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1550-1559.
- Parks-Stamm, E., Heilman, M. & Hearn, K. A. (2008). Motivated to Penalize: Women's Strategic Rejection of Successful Women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 237-47.
- Pasek, M. H., Filip-Crawford, G. & Cook, J. E. (2017). Identity concealment and social change: Balancing advocacy goals against individual needs. *Journal of Social Issues*, 73, 397-412.
- Permatasari, D. & Suharnomo, S. (2019). Investigating the "queen bee" phenomenon in Indonesia: A case study. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(1), 41-51.
- Post, C. & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58, 1546-1571.
- Quinn, D. M., Weisz, B. M. & Lawner, E. K. (2017). Impact of active concealment of stigmatized identities on physical and psychological quality of life. *Social Science & Medicine*, 192, 14-17.
- Ragins, B. R. & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339.
- Rudman, L. A. & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle-managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1004-1010.

- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2001). An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 342-363.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Kobrynowicz, D. & Owen, S. (2002). Perceiving discrimination against one's gender group has different implications for well-being in women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 197-210.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management*, 25, 184-197.
- Sealy, R. & Singh, V. (2010). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews*, 12, 284-300.
- Sheppard, L. D. & Aquino, K. (2013). Much ado about nothing? Observers' problematization of women's same-sex conflict at work. *Academy of Management Perspectives*, 27, 52-62.
- skdTürkiye. (2020). *Dünya çapında kadın istatistikleri*. <http://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/guncel/dunya-capinda-kadin-istatistikleri>.
- 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, 538-553.
- Staines, G., Tavis, C. & Jayaratne, T. E. (1974). The Queen Bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55-60.
- Steele, C. M., Spencer, S. J. & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and identity threat. *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 379-440.
- Stroebe, K., Ellemers, N., Barreto, M. & Mummendey, A. I. (2009). For better or for worse: The congruence of personal and group outcomes on targets' responses to discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 39, 576-591.
- Sutton, R. M., Elder, T. J. & Douglas, K. M. (2006). Reactions to internal and external criticism of outgroups: Social convention in the intergroup sensitivity effect. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 563-575.
- Şahin, O., Van der Toorn, J., Jansen, W. J., Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2019). Looking beyond our similarities: How perceived (in)visible dissimilarity relates to feelings of inclusion at work. M. K. Ryan, C. T. Begeny, R. Bongiorno, T. Kirby & T. Morgenroth (Eds.), In *Understanding barriers to workplace equality: A focus on the target's perspective* (s. 102-114). Lausanne: Frontiers Media SA.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. S. Worchel & W. G. Austin (Ed.s), In *Psychology of intergroup relation* (s. 7-24). Chicago: Hall Publishers.
- Tanenbaum, L. (2002). *Catfight: Women and competition*. NY: Seven Stories Press.
- Tropp, L. R. & Wright, S. C. (2001). Ingroup identification as the inclusion of ingroup in the self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 585-600.
- TÜİK. (2022). *İstatistiklerle Kadın*. (2021). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2021-45635#:~:text=Y%C3%B6netici%20pozisyonundaki%20kad%C4%B1n%20oran%C4%B1%20%19%C4%B1%20%19%20oldu>.
- Van Laar, C., Derks, B., Ellemers, N. & Bleeker, D. (2010). Valuing social identity: Consequences for motivation and performance in low-status groups. *Journal of Social Issues*, 66, 602-617.
- Van Laar, C., Bleeker, D., Ellemers, N. & Meijer, E. (2014). Ingroup and outgroup support for upward mobility: Divergent responses to ingroup identification in low status groups. *European Journal of Social Psychology*, 44, 563-577.
- Van Laar, C., Meeussen, L., Veldman, J., Van Grootel, S., Sterk, N. & Jacobs, C. (2019). Coping with stigma in the workplace: Understanding the role of threat regulation, supportive factors, and potential hidden cost. M. K. Ryan, C. T. Begeny, R. Bongiorno, T. Kirby & T. Morgenroth (Eds.), In *Understanding barriers to workplace equality: A focus on the target's perspective* (s. 40-54). Lausanne: Frontiers Media SA.
- Van Veelen, R.V. (2019). Double Trouble: How being outnumbered and negatively stereotyped threatens career outcomes of women in STEM. M.K. Ryan, C.T. Begeny, R. Bongiorno, T. Kirby & T. Morgenroth (Eds.), In



*Understanding barriers to workplace equality: A focus on the target's perspective* (s. 166-179). Lausanne: Frontiers Media SA.

- Van Veelen, R. V., Veldman, J., Laar, C. V. & 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.
- Veldman, J., Meeussen, L., Van Laar, C. & Lo Bleu, S. (2020). Daily coping with social identity threat in outgroup-dominated contexts: Self-group distancing among female soldiers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 47(1), 119-130.
- Webber, G. R. & Giuffre, P. (2019). Women's relationships with women at work: Barriers to solidarity. *Sociology Compass*, 13(6), 1-13.
- Williams, J. C. (2014). Hacking tech's diversity problem. *Harvard Business Review*, 92, 94-100.
- Williams, J. C. & Dempsey, R. (2018). *What works for women at work: Four patterns working women need to know*. NY: NYU Press.
- Williams, J.C., Berdahl, J.L. & Vandello, J.A. (2016). Beyond work-life "integration". *Annual Review of Psychology*, 67, 515-539.
- Wright, S. C. (2001). Restricted intergroup boundaries: Tokenism, ambiguity, and the tolerance of injustice. J.T. Jost & B. Major (Eds.), In *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (s. 223-254). New York: Cambridge University Press.
- Wright, S. C. & Taylor, D. M. (1998). Responding to tokenism: Individual action in the face of collective injustice. *European Journal of Social Psychology*, 28, 647-667.
- Ziegler, A. & Stoeger, H. (2008). Effects of role models from films on short-term ratings of intent, interest, and self-assessment of ability by high school youth: A study of gender-stereotyped academic subjects. *Psychological Reports*, 102(2), 509-531.