

# SOSYAL KİMLİK TEORİSİ PERSPEKTİFİYLE KRALİÇE ARI SENDROMU\*

## QUEEN BEE SYNDROME IN THE LIGHT OF SOCIAL IDENTITY THEORY

Araştırma Makalesi  
Research Paper

Elif BAYKAL\*\*

### Öz:

Geleneksel olarak iş ortamında erkeğin gölgesinde mücadele etmeye çalışan kadın çalışanlar, değişen şartlar ve talepkar yapıları sonucu üst kademelere çıkma şansını elde etmeye başladılar. Ancak bu mücadele ile, kadınların konumlarını koruma amaçlı şaşırı savunma mekanizmaları ile gündeme gelmeye başladıkları görülmüştür. Bu çalışmada da günümüz modern organizasyonlarında yönetici konumunda çalışan bazı kadınlarda görülen hemcinslerinden uzak durma ve onları desteklememe eğilimi yani *Kraliçe Arı Sendromunun* sebepleri ve arka planı detaylı bir şekilde incelenecektir. Çalışmada kraliçe arı sendromunu anlamlandırmada, sosyal kimlik teorisi çerçeve olarak kabul edilmiştir. Kadın yöneticilerin, kendilerine cinsiyetlerinden dolayı erkek çalışanlar tarafından yaşatılan yetersizlik ve dışlanmışlık hislerini bastırmak için mensup oldukları sosyal grup, yani diğer kadın çalışanlardan özellikle kaçtıkları, onlardan uzak durmayı ve onları desteklemeyi tercih ettikleri savunulmuştur. Böylece hemcinslerinden oluşan sosyal grubun sıradan bir üyesi olmaktan kurtulacaklarına inandıkları ve bu dezavantajlı grubun özelliklerini taşımadıkları algısını oluşturmaya çalıştıkları savunulmuştur. Çalışma kavramsal bir değerlendirme olup, çalışmada söz konusu sendrom iş ortamındaki kadın yöneticilerin kadın asıllarına olan tavırları ile sınırlı tutulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kraliçe Arı Sendromu, Sosyal Kimlik Teorisi, İş hayatında Kadınlar, Kadın Yöneticiler

### Abstract:

Traditionally, female employees, struggling to fight in the business environment in the shadow of men, have begun to get a chance to rise to the upper echelons due to the changing circumstances and their own demanding natures. However, with this struggle, it has been seen that women are beginning to come to mind with amazing defense mechanisms aimed at protecting their position. This study will examine in details the causes and background of Queen Bee Syndrome, the tendency of female managers to stay away from and support the females in contemporary organizations. In the study, the theory of social identity was accepted as a framework in order to understand queen bee syndrome. It has been argued that female managers prefer to stay away other female coworkers sharing the social group with them and they avoid supporting them, to suppress the feelings of inadequacy and exclusion imposed by male workers because of their gender. Thus, it is evident that they are trying to awaken the perception that they are not ordinary members of the social group of their in group members, but an exception. The study is a conceptual assessment, and in the study, the queen bee syndrome is confined to the attitudes of female managers in the work environment to female subordinates.

**Keywords:** Queen Bee Syndrome, Social Identity Theory, Women, Female Managers.

\* Makale Geliş Tarihi: 21.11.2017

Makale Kabul Tarihi: 20.11.2018

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İYBF, İşletme Bölümü, enarcikara@medipol.edu.tr, orcid.org/0000-0002-4966-8074

## GİRİŞ

Son dönemlerde, kadınların iş hayatında aktif olarak rol almaya başlaması ve yavaş yavaş da olsa daha önce elde edemedikleri konumlara ulaşabilme şansını elde etmeleri iş hayatının dinamiklerini değiştiren önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Carter, Simkins ve Simpson (2003) tarafından Fortune 1000’de yer alan 638 şirket üzerinde yapılan araştırma göstermektedir ki şirketlerin özellikle üst yönetimlerinde kadınların aktif olarak görev alması şirketin boyutundan ve finansal başarılarından bağımsız olarak şirketin değerini arttıran bir olgudur (Ellemers, 2014: 46). Kuşkusuz bu durumun başarı kabul edilmesinin altında birçok faktör yatmaktadır. Öncelikle kadınlara yönelik ayrımcılık yapmayan firmalar, yeni pazarlara girmekte daha az zorlanmakta ve farklı kültürlerden müşterilerin alışla gelmemiş taleplerini algılamaları daha kolay olmaktadır. Bu tarz kurumlarda görülen kurum içerisindeki eşitlikçi ve özgürlükçü tutum ve davranışlar kurum dışında da adaptasyon kolaylığı sağlayabilmektedir. Diğer bir taraftan, cinsiyet anlamında farklı bireylerden oluşan iş takımları iş süreçlerine daha inovatif çözümler önerebilmekte ve problemlere daha çözüm odaklı yaklaşmaktadır (Ellemers, 2014: 46). Ayrıca kadın çalışanların üstün sosyal iletişim becerileri onların müşterileri ile daha rahat ve kaliteli iletişim kurabiliyor olmasına sebep olmakta ve bu durum işletmeler için önemli bir avantaj olarak kabul edilmektedir. 90 ülkede, her seviye yöneticiden 55.000 çalışan üzerinde 2011 ve 2015 yılları arasında uygulanan, Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Envanteri (Emotional and Social Competency Inventory - ESCI), Hay Group tarafından incelenmiş ve araştırma sonuçları kadınların etkin liderlik ile ilintili olan duygusal ve sosyal yetkinlikleri erkeklere oranla daha iyi kullandıklarını ortaya koymuştur (<http://www.haygroup.com/tr/downloads/details.aspx?id=46947>).

Kadınların sosyal ilişkileri daha kolay kuruyor ve yönetebiliyor olmaları iş ortamında da onlara avantaj sağlamakta, duyguları yönetmek ve manipüle etmekte başarılı olmaktadır. Ancak Avrupa komisyonu raporlarına göre; son dönemlerde, kadın profesyonellerin iş ortamında temsil oranları oldukça yükselmiş olsa da, üst düzey pozisyonların kadınlar tarafından doldurulma oranları hala oldukça düşüktür (Derks, Van Laar ve Ellemers, 2016: 456). 2017 yılı itibari ile OECD ülkelerinde işgücüne katılma oranı %51 iken (UNFPA, 2017), bu oran Türkiye’de 2017 yılı itibari ile genel olarak kadınların iş gücüne katılım oranı %33,6’dır. Söz konusu durum zaten çalışma hayatına katılım oranı düşük olan kadınların, yönetime katılma oranlarını ve de iş ortamında karar verici ve yönlendirici konumunda olma ihtimalini düşürmektedir.

Akademik yazın incelendiğinde, kadınların iş ortamında ve özellikle üst düzey pozisyonlarda yeterince temsil edilmemelerinin altında yatan sebeplerden birinin erkekler tarafından sergilenen cinsiyet ayrımcılığı olduğu kabul edilmektedir (Faniko vd., 2016: 903). Bazı ülkelerde belli oranda kadın personel çalıştırma noktasında getirilen kanuni zorunluluklar bir taraftan söz konusu durumu kadınlar lehine çevirmek için devlet eliyle düzeltici tedbirler alındığını göstermekte, bir taraftan da kadınların aleyhine gözüken halihazırdaki fotoğrafın erkekler eliyle yaratıldığını kabul edip bunu düzeltici tedbirler alındığını gösteren bir tavır ortaya koymaktadır. Özetle kadınlar iş hayatında yeterince temsil edilememekte, birçok kültürde iş ortamında erkek egemenliği tartışmasız devam etmektedir.

Söz konusu erkek egemen iş ortamının kadınlar üzerinde yarattığı olumsuz etkinin, kadın çalışanların kendi aralarında bir nevi dayanışma ortamı yaratması ve birbirlerine karşı daha destekleyici tavırlar sergilemesi gibi beklentiler oluşturabilir ancak pratikte bu beklentiler her zaman karşılanamayabiliyor. Hatta birçok kadın çalışan kadın yöneticisi tarafından dışlandığını ya da desteklenmediğini ve hatta engellendiğini iddia edebiliyor. Kadının kadına uyguladığı mobbing kavramı net olarak araştırma konusu olmamakla birlikte yapılan birçok çalışmada sonuçlar arasındaki önemli maddelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani beklenenin aksine kadın çalışanlar diğer kadın çalışanları desteklemek yerine onları engelleyecek, mutsuz edecek ve yıldıracak rahatsız edici tutumlar takınabilmekte yani mobbing yapabilmekteler.

İnsan kaynakları danışmanlık firması Randstad tarafından 29 ülkede tam zamanlı çalışan yüzde 50'si kadın yüzde 50'si erkek 88.851 kişiyle yapılan araştırmaya göre kadınların %54'ü erkeklerle, %29'u hemcinsleri ile çalışmak istemektedir. Yüzde 17'si ise bu konuda tarafsız kalmıştır. Yine kadınların %45'i üstlerinin erkek, % 25'i ise kadın olmasını istediğini beyan etmiştir (Cevher ve Öztürk, 2015: 867). Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda kadınların iş yerlerinde birbirlerine yaptıkları mobbingin başlıca sebepleri arasında “Görünüm/güzellik, çekememe, rekabet” gibi faktörler olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır (Cevher ve Öztürk, 2015: 872). Söz konusu araştırma çalışmamıza konu olan kraliçe arı sendromunu yani kadın çalışanların aslında birbirlerini desteklemeyi tercih etmedikleri hatta kadın yöneticilerin kadın astlarına bilerek negatif tutumlar sergileyip onlardan özellikle uzak durmayı tercih ettikleri gerçeğini destekler niteliktedir.

## 1. KADINLAR İŞ HAYATINDA DOĞAL MÜTTEFİKLER MİDİR?

Erkek egemen iş ortamlarında, ast pozisyonunda olan kadın çalışanların kadın yöneticilere tavırları doğal müttefik olmalarını engelleyebilecek nitelikte olabilmektedir. Ast-üst ilişkilerinin mahiyeti kadın çalışanların erkek yönetici ile çalıştıkları durumlarla, kadın yöneticilerle çalıştıkları durumlarda değişiklik gösterebilmektedir. Kadın çalışanların yöneticilerinden beklentileri daha fazla olmakta, yöneticilerini üstleri olarak kabullenmeleri ve ona göre reaksiyon göstermeleri problem yaratmaktadır. Doğal bir refleks olarak, kadın çalışanlar kadın yöneticilerinin daha anlayışlı, daha kibar, daha sevecen ve daha affedici bir tarza sahip olmalarını beklerken, erkek yöneticilerine karşı bu tarz beklentilere girmemektedirler (Mavin, 2006: 267). Kadın yöneticilerle çalışan kadın astlar, yöneticileri ile iletişim problemleri yaşayabilmekte ve kimi zaman onlardan yeterli desteği görememektedirler. Bu anlamda, Nieva ve Gutek'e (1981) göre erkek egemen bir iş ortamında kadın yöneticilerin buldukları konuma gelmek için ödedikleri bedel, diğer kadınlara sırt çevirmek, onlardan kendilerini ayrı tutmak, onları desteklemek yerine gelişimlerine ve ilerlemelerine engel olmak ve iş ortamında aşağılanmalarına katkıda bulunmak şeklinde tezahür etmektedir (Greer, 2000: 394). Yani hemcinsleri olan astlarını, yani diğer kadın çalışanları bir müttefik olarak görmek yerine erkek egemen iş ortamlarında kendilerini aşağı çeken engelleyici faktörler olarak görebilmektedirler ve onları iş ortamında doğal müttefikleri olarak kabul etmemektedirler.

Kadın yöneticilerin kendilerini ispatlama çabası da astları olan kadın çalışanlarla müttefik olmalarını engelleyen faktörler arasındadır. Erkek egemen iş ortamlarında bazen başarılı iş kadınları en az başarılı erkek yöneticiler kadar, sert, katı ve dayanıklı olduklarını ispat etme ihtiyacı duymakta, bu amaçla erkek meslektaşlarına göre daha rekabetçi ve acımasız olabilmektedirler. Ortamdaki tek başarılı kadın olma dürtüsü, kadın yöneticilerin astlarına karşı empatik davranmalarını ve onları desteklemelerini engelleyebilmektedir (Gini, 2001:100). Bu da astları konumundaki kadınların erkek yöneticilerin altında çalıştıkları duruma göre daha fazla sıkıntı yaşayabileceği durumlar oluşturmaktadır.

Alan yazınındaki bazı araştırmacılara göre ise kadınların cinsiyet rolleri ile yönetici rolleri arasında görülen çelişkiler bahsi geçen sıkıntılara yol açmaktadır (Powell ve Butterfield, 2003: 92). Mesela, Powell ve Butterfield'e (2003) göre kadınlar dişil özelliklerini dışa vurmayı tercih ettiklerinde bu durum daha eril özellikler gerektiren yönetsel rolleri ile çatışmaktadırlar. Yönetsel pozisyonlar için erkek meslektaşları ile yarıştıklarında ise ister istemez daha erkeksi özellikler ve davranışlar göstermek zorunda kalmaktadırlar ve kadın astlarının kendilerinden bekledikleri daha naif davranışlara karşılık verememektedirler.

Kadın çalışanların arasından bazılarının hiyerarşik anlamda dikey olarak hareket etmesi de, yeni oluşan ast-üst ilişkisini sıkıntı hale getirmektedir. Özünde, normal şartlar altında, eş konumda oldukları durumda görülebilecek olan kadınlar arası müttefiklik durumu, kadın yöneticinin hiyerarşik olarak üst kademeye çıkmasıyla zarar görmekte, gerek kadın yöneticinin daha önce bahsedilen tutum değişiklikleri gerekse de kadın yöneticiye karşı duyulabilen kıskançlık ve çekememezlik ast-üst ilişkisi içerisindeki hemcinsler arasında kardeşçe bir ilişki ve müttefiklik oluşmasını ya da daha önceden böyle bir ilişki varsa devam etmesini engelleyebilmektedir (Mavin, 2006: 267).

## 2. KRALIÇE ARI KAVRAMI

Başarılı kadınların birçoğunun kariyer hikayesi dinlendiğinde, geçmişlerinin cinsiyetleri dolayısıyla yaşadıkları haksızlıklar, karşılaştıkları sıkıntılarla dolu olduğu görülür. Birçok kadın kendi kariyer yolunu engellerle dolu bir labirent gibi görmektedir (Ellemers; 2014: 50). Erkek egemen bir ortamda kadınlar için liderlik pozisyonlarını elde etmek oldukça güçtür. Erkek egemen bir toplumda lider prototip olarak erkeksi özellikler gösteren eril bir profildir ve kadının cinsel özellikleri ve rolleri bu profil ile tam olarak örtüşmemektedir (Derks, Van Laar ve Ellemers, 2016: 457). Bu durum bazı kadın çalışanlarda benzer süreçleri yaşayan hem cinslerine karşı daha destekleyici ve hoşgörülü bir tarz geliştirmelerine sebep olurken bazı kadın çalışanlarında kendilerini benzer durumdaki diğer kadınlara kapatmalarına ve onlardan biri değilmiş gibi davranarak iş ortamında bir kadın olarak ayakta kalmanın zorluklarını bertaraf etmeye çalışmalarına sebep olmaktadır.

Bu çalışmaya konu olan *kraliçe arı* kavramı da erkek egemen bir iş ortamında belli başarıları veya pozisyonları elde etmiş kadın profesyonellerin bilinçli olarak hem cinslerinden uzak durmaları ve onlarla aralarına mesafe koyarak, hayatı iş ortamında onlar için daha zor

hale getirmeleridir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta söz konusu sendromun profesyonel hayatta yönetici konumunda çalışan ve genellikle iş arkadaşlarına göre başarıları ile daha ön plana çıkan kadın profesyoneller arasında görülmesidir. Bu insanlar, erkek egemen iş kültürüne uyum sağlayıp kadın çalışanları kendilerine eşit görmeyen erkek egemen kültüre sahip erkek profesyoneller gibi astı veya rakibi konumundaki kadınlar için hayati daha zor hale getirirler ve diğer kadın çalışanlara destek olmamayı tercih ederler. Çalışmamızda genel olarak kraliçe arı sendromuyla ilgili Derks ve arkadaşlarının yaklaşımı benimsenmiş olup bu yaklaşıma göre kraliçe arılar; (1) kadınlara ait özelliklerden çok erkeklere ait özellikler sergilerler, (2) hem fiziksel hem psikolojik olarak diğer kadınlarla aralarına mesafe koyarlar (3) halihazırdaki cinsiyet hiyerarşisini kabullenir ve desteklerler.

Her ne kadar bazen güç ve iktidar sahibi kadın çalışanların diğer kadınların da kariyer hedeflerine ulaşmaları için çaba harcadıkları görülse de birçok çalışmada güç ve iktidar sahibi kadınların kadın asstlarının pozisyonlarını iyileştirmelerine destek olmak yerine engel olmayı tercih ettiklerini göstermiştir (Derks vd., 2011: 519).

Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel & Turner, 1986), kraliçe arı sendromunun anlaşılmasında önemli bir araç olarak dikkat çekmektedir. Sosyal kimlik teorisi ile ilintili olarak, bu çalışmada, kraliçe arı sendromu iş hayatında cinsiyet anlamında ayrımcılığa uğramış kadınların bazılarının, benliklerine yönelen bu ayrımcı tehdide karşı kendilerini ait oldukları gruptan soyutlayarak, ait oldukları grubun diğer üyelerinin koşullarını iyileştirmek için çalışmak yerine kendi kariyer fırsatlarını iyileştirmeye odaklanmaları ve bireysel olarak avantajlı duruma gelmek için çaba harcamaları olarak tanımlanmıştır.

Faniko vd.'ne (2016) göre kraliçe arı sendromuna sahip kadın yöneticiler herkese aynı tavır ve davranışları sergilememektedirler. Kraliçe arılar genelde negatif cinsel stereotip durumundaki kadın çalışanlara, mesela; tecrübesiz veya yeterince başarılı olamayan, dolayısıyla dişil ve evcimen kadın stereotipinden kendini kurtaramamış kadınlara karşı kendilerini soyutlar ve soğuk davranırken; kendilerine benzer kariyer yollarından geçmiş, başarılı, eril kadınlara yani bilindik kadın çalışan stereotipine uymayan, kadınlara ait toplum nezdinde kabul edilen geleneksel yaşam biçimlerini benimsememiş kadınlara karşı daha sıcak ve yardımsever tavırlar sergileyebilmektedirler. Söz konusu yaklaşıma göre, kraliçe arı sendromu eğer kadınlar arasındaki aşırı rekabetten kaynaklanıyorsa, kadın yöneticinin diğer kadın yöneticilere karşı kendini çekmesi ve soğuk ve samimiyetsiz davranması beklenir. Sosyal kimlik teorisinden yola çıkarak bakıldığında; kendisini kadın stereotipinden kurtarma kaygısı içerisindeki kadınların kendisiyle benzer koşullarda yaşayan başarılı rakiplerine sıcak davranması beklenir. Bu noktada netlik kazandırmak amacıyla Faniko vd.'nin (2016) yaptığı çalışmada, İsviçre'de 315 kadın çalışan ile görüşülmüş; çalışmada kadın çalışanların kariyer odaklılığı, erillik seviyeleri ve kendileri ile aynı seviyede olan ve kendilerinden kariyer anlamında daha düşük pozisyonlarda olan kadınlara yönelik tutum ve davranışlarını ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Çalışma sonucunda; yönetici konumunda çalışan kadınların kendilerini ailesine öncelik vermeyen ve de yine kendileri gibi iş hayatında başarılı olan diğer kadınlarla daha fazla özdeşleştirdikleri, ailesini öncelikleyen veya daha deneyim-

siz ya da daha başarısız çalışanlarla ise kendilerini özdeşleştirmedikleri, onlara daha az destek oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmaya katılan yönetici pozisyonundaki kadınların kendilerini diğer kadınlara göre daha kariyer odaklı ve daha eril olarak tanımladıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak bu çalışma, kraliçe arı sendromunun yaygın olarak tüm kadınlara karşı gösterilen rekabetçi bir tutum olmadığını, bazı yönetici kadınların kendilerini iş hayatında ve toplum nezdinde kadının iş hayatındaki rolüne yönelik oluşturulan negatif steryotipe karşı korumaya yönelik olarak iş odaklı olmayan, tecrübesiz veya başarısız kadınlardan kendini soyutlamaya mekanizması olduğunu göstermiştir.

Aynı konuda yapılan bir diğer çalışma olan Derks vd.'nin (2001) çalışmasında çıkan sonuçlara göre ise; kadın çalışanların kendilerini diğer kadın çalışanlardan izole ederek farklılaştırmaya çalışmalarının altında genel bir tutum olarak kadınları küçük görmeleri veya beğenmemeleri yatmadığı, iş hayatında daha önce yaşadıkları cinsiyet odaklı olumsuz deneyimler yüzünden ait oldukları cinsiyet grubundan kendilerini ayırtırmayı başarı olma yolunda daha anlamlı bir strateji olarak kabullenmeleri yatmaktadır. Polis teşkilatındaki kadın polisler arasında yapılan bu araştırmada, kadın memurlardan çalışma hayatlarında daha önceden cinsiyetleri ile ilgili ayrımcılığa maruz kaldıkları anları hatırlamaları istenmiş, bu anlamda ayrımcılık yaşadıklarını iddia eden memurların cevaplarında kraliçe arı sendromunun etkisi gözlemlenirken, ayrımcılığa uğramadıklarını iddia edenlerde kraliçe arı sendromu gözlemlenmediği tespit edilmiştir (Derks vd., 2011). Söz konusu çalışma, iş ortamında cinsiyete bağlı ayrımcılık ve ön yargıların azaltılmasının önemini ve cinsiyet çeşitliliğini teşvik eden bir kültür oluşturulmasının kraliçe arı sendromunu engellemedeki faydasını vurgulaması bakımından büyük önem taşımaktadır. Derks vd.'ne (2011) göre kadınların cinsiyetlerine bağlı olarak sıkıntı yaşamadıkları şirketlerde, üst düzey yönetici konumundaki kadın çalışanlar, astları konumunda yer alan kadın çalışanlara ilham vermekte, onları kariyer yollarını tırmanma noktasında desteklemekte ve başarılı olmaları için yardımcı olmaktadır. Kadın çalışanlara erkek çalışanlarla eşit davranılan işletmelerde çalışanların sosyolojik olarak ait oldukları cinsel grup ile aidiyetlerinin yüksek veya düşük olması çok büyük fark yaratmamaktadır. Kadın çalışanlar bu tarz örgütlerde kraliçe arı sendromu yaşamadan kariyer hedeflerine ulaşabilmektedirler. Bu da iş ortamında cinsiyete dair ön yargılarının azaltılmasının özellikle kendi cinsel grupları ile düşük seviyede özdeşleşme yaşayan kadınlar açısından önem taşımakta, söz konusu grubun diğer kadın personele karşı tutumlarının ve düşüncelerinin daha yapıcı olmasına sebep olmakta, diğer kadınları kendilerine bir tehdit gibi görmelerini engellemektedir.

### 3. SOSYAL KİMLİK KAVRAMI

1970'lerde Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Kuramı, grup üyeliği, grup süreçleri ve gruplar arası ilişkiler gibi kavramları ele alan bir sosyal psikoloji kuramıdır (Demirtaş, 2003; 124). Sosyal Kimlik Kuramı, insanların, genellikle birey olarak değil, belirli sosyal sınıfların üyesi olarak hareket ettiklerini savunur. Böylece belirli bir toplumsal yapı içinde, kendilerinin ve diğer insanların konumlarını tanımlama-

ları kolaylaştır (Demirtaş, 2003: 129). Bireyler, kendilerini mensup oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlarlar ve sınıflandırır (Turner, 1987: 30), bu sınıflandırma sonucunda da kendilerini konumlandıkları grupla özdeşleştirirler. Bu özdeşleştirme neticesinde de sosyal kimlikleri meydana gelir. Sosyal kimlik, benlik kavramının, grup üyeliğinden temelini alan bir parçasıdır (Hogg ve Vaughan, 1995:8). Bireyin mensup olduğu grubun toplum içerisindeki konumu yeterince cazip değilse, söz konusu gruba üyelik bireyde doyurucu olmayan, negatif bir sosyal kimlik oluşmasına yol açabilir (Demirtaş, 2003: 140). İnsanlar, iç-grup kayırmacılığını tercih ederek kendi gruplarını diğer gruplardan daha üstün olarak algılayarak olumlu bir sosyal kimlik kazanma eğilimi gösterebilirler. Ancak bazen de, diğer grupların bireyin üyesi olduğu gruptan üstünlüğü çok nettir, dolayısıyla üyesi olarak bağlı olunan gruptan olumlu bir sosyal kimlik kazanmak mümkün değildir (Turner, 1991:35). Birey bu tarz durumlarda bir grubun üyesiyken, aynı zamanda, sosyal kimliğine olumlu katkılar getirebilecek yeni gruplar için arayış içine girebilir, mümkünse kendi grubunu terk edebilir ya da kendi grubuna dair bireysel algısını veya başkalarının bireysel algılarını değiştirmeye çalışabilir. Ellemers'e göre (1993) sosyal kimliğini yeterince olumlu bulmayan birey eğer kendi grubu bireysel hedeflerine ulaşmasını engelliyorsa, kendi algı dünyasında daha yüksek bir konuma sahip olan başka bir gruba üye olmayı tercih edebilecektir.

Aslında, bütün bireysel kimlikler hem kişisel hem de sosyal öğeler içerir ancak insanlar bu öğelere atfettikleri önemler açısından farklılıklar gösterirler. Bu farklılık ise bireylerin içinde bulunduğu toplumun sosyo-kültürel yapısına göre değişik biçimlerde karşımıza çıkar. Örneğin; erkeklik- kadınlık kimlikleri ile ilgili bireylerin cinsiyet gruplarına atfettikleri önem, toplumdan topluma farklılık gösterir. Geleneksel toplumlarda erkek kimliğinin üstünlüğüne ve önemine dair ön kabul erkekler arasında olduğu kadar kadınlar arasında da yaygındır. Adam gibi adam olmak ne kadar önemli ve makbul ise erkek gibi kadın olmak da bir o kadar takdir edilen bir özelliktir. Halbuki batı toplumlarında erillik aynı derecede önem arz etmez. Benzer farklılıklar aile içi sosyal roller için de geçerli olabilmektedir. Mesela bazı toplumlarda kadının anne rolüne sahip olması kimliği açısından çok önemli bir rolken, daha bireyci toplumlarda annelik yine büyük önem arz etmekle birlikte kadının kimliğini tanımlayan hayati bir faktör değildir. Özellikle kadının baskılandığı ve ev yani özel alana ait bir kimlik olarak tanımlandığı toplumlarda anne olmak kadının rüşünü ispat etmesi ve saygınlık kazanabilmesi için büyük önem taşımakta bu sebeple herhangi bir sebepten anne olamamış kadınlar kendilerini eksik ve yetersiz hissetmekte ve hissettirilmektedir.

Erilliğin dişiliğe göre kimlik statüsü açısından daha büyük önem taşıdığı toplumlarda, cinsel kimliklerine aidiyetleri düşük olan kadınlar, kendi kimliklerini korumaya çalışmak yerine ait oldukları sosyal gruptan kendilerini izole edebilmekte ve diğer kadınlarla işbirliğinden kaçabilmektedirler. Erkeklerin toplumsal anlamda üstün tutulduğu ve iş hayatında başarılı olmak için daha uygun görüldüğünü fark eden başarılı kadınlar farkında bile olmadan kraliçe arı sendromunu deneyimleyebilmektedir.

#### 4. SOSYAL KİMLİK VE MESAFE KOYMA

Düşük statülü bir grubun mensubu kendisini söz konusu grup ile ilgili negatif algılardan uzak tutmak istediğinde, kendisi ile grup arasına koyduğu mesafe genellikle kendi grubuna zarar verecek nitelikte olmaktadır. Söz konusu durum, kişinin ister istemez kendi grubunu küçük gören yüksek statülü grup üyelerine karşı kendisinin diğerlerine benzemediği ispat etmek için gösterdiği olağan üstü çaba sonucu ortaya çıkmaktadır. Yüksek statülü gruba kendisini beğendirmek maksadıyla ister istemez kendi grubundaki diğer bireyler küçümser ve dışlar (Derks, vd. 2015: 477). Böylece de düşük statülü grupla ilgili olarak halihazırda var olan ön yargıları ister istemez pekiştirmiş olur.

Yaygın anlayışa, göre bir organizasyonda dezavantajlı azınlığa mensup olan bireylere organizasyonun üst kademelerine çıkmaları için fırsat tanındıkça, organizasyonlarda daha yüksek seviyede çeşitlilik sağlanır. Mentorluk, rol model olma ve gruplarındaki gençlere terfi imkanı verilmesi gibi araçlar vasıtasıyla dezavantajlı gruptaki üst düzey yöneticilerin gruptaki astlarını yükseltmesi beklenir ancak alan yazınına göre, değersiz görünen sosyal gruplardaki başarılı bireylerin bazen kendi grupları içerisindeki diğer bireylerin lehine çalışmayı çok da tercih etmediklerini, onlara ekstra jestler yapmadıklarını göstermektedir (Derks, et. al., 2015: 478). Ellemers ve Barreto'a (2009) göre bu durumun sebebi, büyük ölçüde, düşük statülü gruplarda başarılı olan bu insanların gruplarındaki diğer insanların başarısız olmaları durumunda aslında grubun tamamının negatif anlamda etkileneceğinin farkında olmamaları, grubun genel başarısızlığını kendilerinden bağımsız bir başarısızlık seviyesi olarak görmeleridir.

Bireyin kendisini grubundan uzak tutma yöntemleri değişik şekillerde tezahür edebilir. Grup üyelerinin kendilerini mensup oldukları alt grubun etkilerinden stratejik olarak uzaklaştırabilmelerinin önemli bir yolu, grup içerisindeki diğer üyelerden kendi farklılıklarının ve sosyal uzaklıklarının altını çizmektir. Örneğin, üst düzey görevlerdeki kadınların iş ile ilgili hırs ve hedeflerinin diğer kadınlarınkinden daha yüksek olması (Derks, Ellemers vd., 2011) ve diğer sosyal grupların beklentilerinin aksine başkalarını şaşırtacak şekilde kendi grubundan sıyrılıp başarılı olmaları. Eguchi'e (2009) göre benzer bir davranış tarzı, kendilerini toplum içerisinde homoseksüel davranış kalıplarını açıkça sergileyen, dişil davranışları rahatlıkla gösteren eşcinsel erkeklerden uzak tutan, onlar hakkında negatif yorumlar yapıp onları küçümseyen gizli homoseksüel erkekler arasında sıklıkla görülmektedir. Bu insanlar eşcinselliklerini rahatça yaşayan kendileri ile benzer durumdaki diğer eşcinselleri tenkit ederek kendi içsel baskılarını dindirmeye, içsel rahatsızlıklarını ve düşük statülü olarak kabul ettikleri sosyal gruplarının kendilerince utanılacak durumunu ait oldukları grubu tasvip etmeyerek kendilerini söz konusu gruptan uzaklaştırmaya ve bu grubun mecburi üyesi olarak hayatı kendilerine daha yaşanır ve daha tolere edilebilir hale getirmeye çalışırlar. Benzer durumda olmaları ve toplum tarafından benzer baskılara maruz kalmalarına rağmen ortadaki kaotik durumun kendilerinin değil dişil özellikleri açıkça sergileyen homoseksüellerin problemi olduğunu göstermeye çalışırlar. Kendilerinininkinin sadece cinsellikle ilgili bir tercih olduğunu, kınadıkları grubun ise kimlik bunalımı içerisinde olduğunu anlatmaya çalışırlar, yani biz onlardan değiliz mesajı vermek isterler.



Bireyin kendisini mensup olduğu alt gruptan uzaklaştırmasının benzer bir diğer yolu, mensup olduğu grubun özelliklerinden farklı şekilde görünmeye çalışması, özellikle bu gruptan farklı şekilde davranması ve sürekli üst gruba öykünmeye çalışmaktır. Kişi kendisini üst gruba beğendirmeyi başardığında alt gruba dahil olmanın olumsuz etkilerinden kurtulacağını sanır. Alt gruba dahil olmak onun için bir nevi kompleks sebebidir. Onların beğeneceklerini düşündüğü şekilde yaşar ve davranır ve böylece de söz konusu üst gruba asimile olabileceğini düşünür (Derks ve diğerleri, 2015: 479). Birey, özendiği veya kendi grubunu dışladığını düşündüğü üst grubun mensuplarına ne kadar hoş gözükürse, onlar tarafından ondenli kabul göreceğini, dışlanmaktan ve hor görülmeğe kurtulacağını düşünür. Örneğin sonradan zengin olan ve dolayısıyla maddi olarak bulunduğu çevredeki diğer ailelere göre daha düşük statülü bir aileden gelen genç bir kadının sınıf atlayabilmek için yüksek sosyete mensup bir eş arayışı içerisinde olması bir nevi üst gruba dahil olma ve üst gruba kendini beğendirme çabasıdır. Onlar gibi olabilmek için kendisine bir yol açmaya çalışır ve bu anlamda üst gruba dahil olan biriyle evlilik bağı kurup statü atlamaya, mensup olduğu grubun yarattığı kimlikten kurtulmaya çalışır. Bir diğer örnek olarak, Avrupa ülkelerinden birine yerleşen Ortadoğulu bir öğrencinin, Müslüman ve Ortadoğulu kimliğinden dolayı dışlanmamak için Avrupalı gibi görünmek ve yaşamak için çaba göstermesi, Müslüman kimliğinin gerektirdiği davranışlardan ve görüntülerden ısrarla kaçınmasıdır. Söz konusu genç bu amaçla giyim kuşam olarak kendisini bir Avrupalı'ya benzetmek için ekstra çaba harcayabilir, alkol kullanabilir, bulunduğu ülkede itibar gören, siyasi görüşleri savunur gözükebilir ve Ortadoğulu Müslümanlar hakkında sosyal ortamlarda ileri geri konuşup bu kimlikten kurtulmaya çalıştığını açıkça gösterebilir. Bir diğer örnek olarak, boşanmanın anormal ve kötü kabul edildiği toplumlarda, boşanmış bir kadının boşandığını diğer insanlardan saklamak için çocuğunun velayetini babasına bırakması ve diğer insanlardan çocuğunu saklaması, ya da boşanmış olduğu anlaşılmasın diye boşanmış olduğu eşinin soyadını kullanmaya devam etmesi verilebilir. Burada kadın toplumun boşanmış kadına atfettiği olumsuz özellikleri otomatik olarak kabul ettiği ve bu özelliklerden kurtulmak istediği için açıktan toplumla savaşıp boşanmış bir kadın olduğunu dışa vurup bu durumu normalleştirmeye çalışmak yerine, toplumun baskısı ve ön yargılarını değişmez ve kaçınılmaz gerçekler kabul edip bunların olumsuz etkilerini üzerine çekmemek için boşanmış kadın kimliğini yadsımaya ve başkalarının bu anlamdaki kendisi ile ilgili algılarını manipüle etmeye çalışır.

Son olarak, en çok kullanılan yöntemlerden biri de küçümsenen veya dışlanan alt grubun üyelerinin kendilerini ait oldukları gruptan uzak tutmaları, grupla aralarına mesafe koymalarıdır. Aslında bu durum kendi grupları ile ilgili oluşturulan ön yargılara bir nevi çanak tutmaktır. Kendilerinin bu grubun negatif özelliklerine sahip olmadıklarının altını çizirken aslında bir taraftan da gerçekten kendi sosyal gruplarının negatif özellikler taşıdıklarını kabul ve tasdik etmiş olurlar (Derks, vd., 2015: 479). Mesela; mensup olduğu azınlık ırkının toplumda küçümsenmesini ve dışlanmasını mantıklı bulmak, kendi ırkını dışlayanları tasdik etmek ve bu ırka mensup olmaktan utanç duymak bu yüzden de mümkün merteye kendi ırkından olanlardan uzak yaşamak ve farklı davranmak, kendi grubundan insanların kendisine

filen ve duygusal olarak yaklaşmasına izin verilmemesi bu duruma örnek olarak verilebilir. Ya da toplumda hakir görülen ve tasvip edilmeyen bir dine mensup olan kişinin zamanla bu dine düşman olması, bu dine mensup olduğunun anlaşılması için ismini ve yaşam tarzını değiştirmesi ve hatta dinini değiştirmesi, dindaşlarından fiziken de zihnen de uzak durması da benzer bir duruma işaret eder. 11 Eylül olayları sonrasında Amerika’da yaşayan bir çok Müslümanın kimliklerinin anlaşılması ve toplumda dışlanmamaları için isimlerini değiştirmeleri ve Müslüman arkadaşlarından oluşan eski çevrelerinden bilerek kopmaları onlarla iletişime geçmemeleri de bu kategoride bir örnek olarak kabul edilebilir. Ya da yaşından utanan orta yaş geçmiş bir erkeğin, yaşlıları ile ortak aktivitelerde bulunmaktan ısrarla kaçınması, arkadaşlarını gençlerden seçmesi ve özellikle kendi yaşlılarının gittiği ortamlarda görünmekten sakınması, gençlerin bulunduğu cafe ve barlarda zaman geçirmesi bu mesafe koyma yöntemine örnek olarak düşünülebilir.

Bu noktada çalışmamıza konu olan kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanlar ile aralarına mesafe koyma yöntemi de yukarıda bahsi geçen birçok yöntemleri ihtiva eden davranış tarzlarını içermektedir. Duguid’e (2011) göre üst düzey yönetim kademelerinde görev alan kadınlarda özellikle yukarıda açıklanan üçüncü tür mesafe koyma eğilimi görülebilmekte, yani iş hayatında erkekler tarafından dışlanan ve yetersiz görülen hemcinslerini kendileri de dışlama ve kendilerinden uzak tutma eğilimi gösterebilmektedirler. Kimi zaman kadın yöneticiler hemcinsleri olan ve hiyerarşik anlamda kendilerinden daha düşük yönetsel düzeylerde çalışan kadın çalışanları mesleki anlamda desteklememekte ve yükselmelerine izin vermeyebilmektedirler. Bu tutumlarının arka planında çoğu zaman üst düzey kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarının bazılarının yaptığı gibi kadın çalışanları yetersiz görmeleri, onların başarılı olabilecek kabiliyette ve motivasyonda olmadıklarını düşünmeleri ve onları desteklemeye değer bulmamaları yatmaktadır. Kendilerinin de aynı kategoride değerlendirilmelerinden endişelendikleri için başarının anahtarını hemcinslerinden uzak durmakta, onlar gibi olmadıklarının her fırsatta altını çizmekte bulmaktadırlar. Kısacası karşı cins tarafından hor görülen kendi cinsiyet kimliklerine ait grubun bir mensubu olmaktan rahatsız olmakta, bu guruba karşı oluşturulan olumsuz ön yargılardan kurtulabilmek için onlardan biri değilmiş gibi davranmayı tercih etmekte ve diğer kadınlardan uzak durabilmektedirler.

Ancak, sosyal kimlik perspektifi ile ele alındığında, sosyal kimlik tehdidi ile karşılaşıldığında her bireyin aynı şekilde reaksiyon göstermeyebileceği de söylenebilir. İnsanların değersizleştirilmiş kimlik gruplarından rahatsız olmaları ve bunu bertaraf etmek için kendilerini ait oldukları gruptan soyutlamaları ancak özünde söz konusu grubun kendi kimliklerinin tanımlanması açısından çok önemli olduğu durumlarda gerçekleşmektedir (Ellemers, Spears ve Doosje, 2002). Mesela birkaç nesildir Amerika’da yaşayan ve artık kendi geleceğinden de kültüründen de kopmuş ve zaten yerel Amerikalı halktan biri ile evli olan bir İranlı için Amerika’daki son gelişen islamofobiye rağmen İslam dinine mensup olmak çok da korkutucu olmayabilir. Çünkü zaten söz konusu İranlı, Amerikalıların korktuğu klasik Müslüman kimliğine sahip değildir ve de kendisine o gruba ait hissetmemektedir. Kimse onun Müslüman kimliğini öne çıkararak onunla iletişim kurmuyordur ve zaten hayat tarzı

diğer Amerikalılardan farksızdır. Böyle bir durumda bahsi geçen kişinin kendisini diğer Müslümanlardan soyutlaması ve özel bir çaba göstererek uzak tutmasını beklenemez. Çünkü zaten söz konusu sosyal grup kendisi için önemli de anlamlı da değildir. Üst grup kabul edilen Hristiyan Amerikalı sosyal grup onu dışlamamaktadır. Yani kendi alt sosyal grubu kendisi için önemsiz olduğu için bu gruptan kendisini soyutlamak için özel bir çaba göstermesi de beklenemez.

Bütün bunların yanı sıra, bireylerin ait oldukları alt kültürün kötü şöhretinden ve bu kimliğe dair diğer sosyal gruplar tarafından yaratılan ön yargılardan kurtulmaları için geliştirdikleri uzak durma ve kendilerini gruptan soyutlama çabaları her zaman bu alt kültüre ait olduklarını yadsımayı içermeyebiliyor. Mesela Derks vd.'nin (2015) Hollanda'da çalışan Hindistanlılar üzerinde yaptığı çalışmada Hindistanlı çalışanların ne derece kendilerini diğer Hindistanlı sosyal gruptan uzaklaştırdıkları ve söz konusu alt grupla ne derece kendilerini özdeşleştirdikleri araştırılmıştır. Söz konusu grup ile özdeşleşme oranları düşük olan yani kendisini Hindistanlı etnik gruba ait hissetmeyen, bundan rahatsızlık duyan Hindistanlı çalışanların kendilerini gruptan soyutlayacakları ve bilerek grup üyelerinden uzak tutacakları öngörülmüştür. Bu gruptaki Hindistanlıların üst kimlik grubu olan Hollandalılara benzemeye çalışıp onlar gibi davranacakları tahmin edilmiştir. Araştırma sonuçları, sosyal kimlik teorisinin önermeleri ile paralellik göstermiş, grup içi soyutlanma ve uzak durmanın Hindistanlı çalışanlar arasında da görüldüğü ancak bu tarz tutum ve davranışların oranının ve sıklığının kadın ve erkek çalışanlarda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Derks, vd., 2015:490). Yine çalışma sonuçlarına göre, kraliçe arı sendromunda görülen düşük statülü gruplarda yer alan bireylerde görülen grup içi soyutlama ve kendini uzak tutma eyleminin sadece kadınlar arasında görülmediği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın enteresan bir sonucu olarak da kendisini gruptan soyutlayan kişilerin bu soyutlama işlemi yaparken kendilerini gruplarının özelliklerini taşıdıklarını inkar ederek değil gruplarının özelliklerini taşıdıklarının bilincinde olarak buna rağmen soyutlamayı tercih etmeleridir. Yani hem etnik kimliklerinden kopmak istememiş hem de üst etnik grup tarafından kabul görmek istemişlerdir. Bu da etnik gruplar üzerinde yapılan ve etnik alt gruba üye olan bireylerin etnik kökenlerinden kopmadan kendilerini üst gruba kabullendirmeye ve onlar tarafından sevilmeye çalıştıklarını gösteren diğer bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir (Van Laar vd., 2014).

Kraliçe arı sendromunda da benzer şekilde, kadın yönetici, iş hayatında kadın sosyal kimliği taşımanın sıkıntısını yaşarken ve bu kimliğinden dolayı egemen erkek sosyal grubuna karşı kendisini ispatlama ve onlar tarafından kabul görme kaygısı yaşarken, hem hemcinslerini yani diğer kadın çalışanları kendisinden uzak tutabilmekte, hem de onlarla birlikte görünmekten, aynı resmin içerisinde bulunmaktan kaçınabilmektedir. Ancak bu durum her zaman kadın yöneticinin kadın kimliğinden utanç duyma ve bu kimliğini terk etme zorunluluğunu gerektirmemektedir. Yani kadın kimliğine sonuna kadar sahip çıkıp, kadın kimliği ile gurur duyup aynı zamanda da kendisini diğer kadınlardan ayrı tutabildiği durumlardan olabilmektedir. Kraliçe arı sendromunu deneyimleyen bazı kadınlar, kendilerini diğer kadınlara göre daha *özel bir kadın* olarak niteleyebilmekte, zaten daha farklı ve özel

hissettikleri için söz konusu alt grubun etkilerini üzerlerinde daha az hissetmektedirler. Söz konusu kadınlar, iş hayatındaki başarılarını da bu *özel kadın olma* durumuna bağlayabilmektedirler. Yani ben diğer kadınlara göre daha çalışkan, iş hayatında daha eril, daha hırslı ve daha becerikli olduğum için başarılı oldum mesajı verirler.

## 5. SOSYAL KİMLİK TEHDİDİNE CEVAP OLARAK KRALİÇE ARI SENDROMU

Tajfel ve Turner'a (1986) göre sosyal kimlik bireyin ait olduğu gruptan kaynağını alan, bireyin kendi ile ilgili algısının bir parçasıdır. Bu anlamda, kadınların cinsiyetlerinden ötürü aşağılandığı ya da ikinci plana atıldığı bir örgütte sosyal kimliklerini tehdit altında görme eğilimi gösterirler. Sosyal kimliğe yönelik söz konusu tehdit iki şekilde bertaraf edilebilir. İlk yöntem kadınların örgütteki değer düşürülmüş pozisyonunu kolektif hareketlilik ile örgütteki tüm kadınlar kapsayacak şekilde yükseltmektir. Örneğin; şirketin temel değerleri arasında eşitlikçi maddeler koyulması için mücadele etmek, kadın çalışanların mağduriyetlerini toplu olarak giderecek direnişlerde bulunmak, kadın çalışanlara erkeklerle eşit maaş, sosyal haklar ve terfi olanakları sunulması için yönetime baskı yapmak, kadın çalışanlara üst yönetimde söz sahibi olabilecekleri yolları açmak gibi yöntemler sıralanabilir.

İkinci yöntem ise bireysel hareketlilik yöntemi ile o örgütteki herhangi bir kadın çalışanın kendisini diğer kadın çalışanlardan ayırıştırarak bireysel olarak kadın olmanın verdiği dezavantajlardan sıyrılması ve erkek egemen bir dünyada bir erkek çalışan gibi haklara ve pozisyonlara kavuşmasıdır. Örneğin, politik hamlelerle yönetici olmayı başaran bir kadın çalışanın, yönetici konumuna geldikten sonra kendisini diğer kadınlardan uzak tutması, diğer kadınlarla ilişki içerisinde olmaktan kaçınması bu kapsamda bir davranıştır. Ya da yükselme arzusu yüksek bir kadın çalışanın, iş arkadaşlarını özellikle güçlü ve başarılı erkeklerden seçmesi, ya da başarılı bir kadın takım liderinin astı pozisyonundaki kadınlara astı pozisyonundaki erkek takım arkadaşlarına göre daha acımasızca davranması bu kategoride değerlendirilebilir (Derks vd., 2011: 511). Kadın çalışanların bu iki yöntemden birisini seçmesinde kendilerini cinsiyet anlamında ait oldukları gruba dair özdeşleşmeleri ve benlik tanımlamalarında cinsiyetin odak noktası olup olmaması belirleyici olmaktadır. Kendi cinsiyet grupları öz benlikleri açısından ne derece önemli bir belirleyici ise bu benliğe yapılan saldırılar ve de aşağılamalar da bu bireylerin iç dünyasında o denli büyük sarsıntılar yaratmakta ve mücadele etmek için farklı yöntemler geliştirmelerine sebep olmaktadır. Aslında beklenen hemcinsleri ile birlikte savaşıp erkek egemenliğine kafa tutmaları iken, pratikte hemcinslerine destek olmayıp tek başlarına bir mücadele sergilemeleri de sık görülen bir durumdur. Statüsü düşük sosyal gruplarda, kraliçe arı sendromu yaşayıp kendilerini mensup oldukları gruptan ayıran bireyler her ne kadar diğer grup üyeleri tarafından hoş karşılanmasalar da (Van Laar, Bleeker, Ellemers ve Meijer, 2014) bazen bu tutumlarını istemsizce devam ettirirler ve kendilerinin o düşük statülü gruptaki bireylerden farklı olduklarını göstermek isterler.

Normal şartlar altında cinsiyetine ait grup ile yüksek seviyede özdeşleşme yaşayan bireylerin, cinsiyetlerine ait herhangi bir tehditle karşılaştıklarında, gruplarının haysiyetini

yükseltme eğilimine girecekleri, düşük özdeşleşme yaşayanların ise gruplarını yüceltmek yerine bireysel konumlarını iyileştirmeye çalışacakları beklenmektedir (Derks, Van Laar ve Ellemers, 2009; Ellemers, Spears ve Doosje, 1997). Cinsiyetlerine ait sosyal grupları ile düşük özdeşleşme yaşayanların sosyal kategorizasyon tehdidi yaşama ihtimali yüksek olup bu durum cinsiyet gruplarından kendilerini ayırıştırma ve geri çekmelerine sebep olmakta ve başka insanların kendilerini cinsiyetlerini baz alarak değerlendirmelerine engel olacak tedbirler almaya itmektedir (Derks vd., 2011: 530). Böylece, kariyer hayatları boyunca kadın oldukları için ayrımcılığa maruz kalan ve aynı zamanda kadın olarak ait oldukları sosyal gruba özdeşleşmeleri düşük olan kadın çalışanlar, kendilerini daha eril olarak tanımlamakta, kendileri ile diğer kadınlar arasında büyük farklar olduğunu düşünmekte ve iş ortamında bunun altını özellikle çizmektedirler. Ve söz konusu tutumları çoğunlukla diğer kadınlarla rekabet içinde olmalarından değil, örgütlerinin cinsiyetçi tutumlarından kaynaklanmaktadır (Derks vd., 2011: 530).

Ancak birçok firmada sıklıkla yönetim kademelerinde erkek çalışanların bulunmaları, her zaman çalıştıkları firmalarda cinsiyet anlamında ayrımcılık yapıldığı anlamına gelmez. Erkeklerin bu avantajlı durumları kadınlar gibi evlenme, doğum vs. gibi sebeplerle kariyer anlamında bölünme yaşamamalarından, özellikle geleneksel toplumlarda kadınlara göre eğitim anlamında daha fazla alternatif ve şansa sahip olmalarından ve de aile içerisinde iş dışında daha az sorumluluğa sahip olmalarından kaynaklanabilmektedir. Örgüt ortamında kadınların yaşadıkları cinsiyete bağlı ayrımcılığı tespit ve ispat etmek zor olduğu için, durumlarının ne zaman bu ayrımcılıklar yüzünden ne zaman genel olarak erkeklere göre daha zor koşullara sahip olmalarından kaynaklandığını tespit etmek zordur (Ellemers vd., 2012). Söz konusu farklılıkları yaratan birçok sebep olabilir. Wright ve Taylor'a (1999) göre, iş ortamında kadın çalışanların ve erkek çalışanların kariyer çıktıkları arasındaki farklar genelde kişisel farklılıklar ve gösterdikleri azim ve sebat noktasında farklılıklardan kaynaklanır. Dolayısıyla başarılı olmak isteyen yetkinlikleri yüksek ve kalifiye kadın çalışanlar genelde dahil oldukları grubun şartlarını iyileştirmeye çalışmak yerine kendilerini kurtarıp kariyer anlamında diğer insanlardan ayrılmak adına, dahil oldukları dezavantajlı gruptan mümkün mertebe kendilerini ayırıştırmayı başarılı olmak için bir yöntem olarak kullanabilmektedirler.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bir insanın kendisini “öteki”ne göre tanımladığı, ötekinden ayrılma ve ötekinin karşısında belli bir insan grubuyla özdeşleşerek güç oluşturma ihtiyacı duyduğu her yerde kimlik sorunu var demektir (Aktaş, 2013:57). Kişinin birey olarak kendisini başkaları üzerinden tanımlaması, kimi zaman da mensubu olduğu sosyal kimlik grubundan soyutlanarak kendi benliğini tanımlaması zihninde biz ve ötekiler şeklinde sosyal kimlik grupları olduğunu ve bu grupları baz alarak kimliğini inşa ettiğini gösterir. Kişi, bu inşa esnasında aslında sürekli kendisini grup içi ve grup dışı toplulukların algısına göre tekrar ve tekrar yorumlar, gözden geçirir ve tutum ve davranışlarını yeniler. Kimi zaman grup içi bireylerin algıları daha be-

lirleyiciyken kimi zaman üst grup sayılabilecek daha yüksek statülü grupların algıları ya da düşük statülü gruptaki birey tarafından üst grubun algıları zannedilen duygu ve düşünceler kişinin davranışlarını yönlendirir ve şekillendirir. Bireyin kendi iç grubu ile yaşadığı özdeşleşme ve kendi grubuna duyduğu duygusal bağlılık söz konusu davranış değişikliklerinin ne yönde olacağını belirleyen temel faktörlerdendir. Özdeşleşmesi yüksek olan bireyler gruplarına dair bir dışsal saldırı olduğunda gruba karşı daha koruyucu ve kavrayıcı bir tavır sergileyebilirler. Özdeşleşmeleri düşük olan bireyler ise grupları dışsal faktörler tarafından küçük görüldüğünde veya dışlandığında kraliçe arı sendromu yaşayabilmekte yani kendilerini gruplarından sıyrarak gruba atfedilen negatif özellikleri taşımadıklarını ispatlamaya çalışma yolunu tercih edebilmektedirler. Bu da onları kendi gruplarına karşı kayıtsız davranan hatta kimi zaman düşmanca hareket edebilen ve grupları tarafından sevilmeyen bireyler haline getirebilmektedir.

Geleneksel toplumlarda çoğunlukla sosyal kategori ve modellerin pasif kabulünü içeren kimlik tanımlamaları yapılır. Kimlik tanımları, bireyi sosyal roller, kurallar ve normlarla sarmalar. Bu anlamda geleneksel toplumlarda kadın, birey olarak katı bir toplumsal hiyerarşik yapılanmanın sonucu olan kimlik tanımlamalarını kabullenmek durumunda bırakılır. Modern toplumlarda ise bireyin tercihlerinin öne çıktığı, dayatılmış kimlikler yerine seçilmiş ve yaratılmış kimliklerin öne çıktığı bireyselliği baz alan tanımlamalar söz konusu olmaktadır (Aktaş, 2013; 58). Dolayısıyla, özellikle geleneksel toplumlarda, kadın kimliğinin iş hayatına yansımada sıklıkla karşılaşılan ve kadını daha naif ve iş hayatında gösterilmesi gereken mücadelede daha çabuk yıpranan ve yorulan taraf haline getiren ön yargılar, kadının iş hayatında geri planda kalmasını sağlayan perspektifin oluşumuna ve kadının başarısına yönelik erkeğe nazaran daha düşük beklentilerin oluşumuna sebep olmaktadır. Bu durum da ister istemez, başarı odaklı ve hırslı bazı kadın çalışanları kendi kadın kimliklerinden rahatsız olmaya itebilmektedir. Aşağılanan ve hor görülen bir kimliğe sahip olmak başarılı veya başarı odaklı kadın çalışanı paniğe sevk etmekte ve söz konusu grupla özdeşleştirildiği sürece ne kadar çaba gösterirse göstereceği ideallerine ulaşamayacağına dair endişe etmesini sağlamaktadır. Kraliçe arı sendromuna göre, endişeli ve başarı odaklı kadın, aşağılanan ve yetersiz bulunan hemcinslerinden farklı olduğunu gösterme çabası içine girer ve diğer kadınlara göre daha çok çalışır, daha eril tavırlar sergiler ve çevresine özellikle de erkek sosyal grubuna *ben zannettiğiniz gibi değilim sizden aslında bir farkın yok, ben bildiğiniz kadınlardan değilim* mesajı vermeye çalışır. Erkeksi özellikler gösterdiği takdirde diğer yetersiz görülen hemcinsleri ile aynı kategoride değerlendirilmeyeceği ve erkekler arasında kabul göreceğini düşünür.

Kuşkusuz kraliçe arı sendromu erkek egemen toplumun kadın zihninde yarattığı bir nevi algı kaymasıdır. Kadın, toplumun egemen cinsiyetine benzediği sürece cam tavan gibi engellerle karşılaşmayacağı, basite alınmayacağı ve yetersiz görülüp yaptığı işle ilgili burun kıvrımlara muhatap olmayacağını düşünür. Ancak bu her zaman beklediği olumlu sonuçları elde etmeye, yani erkeklerle eşit koşullarda yarışan ve egemen erkek grubu tarafından kabul gören ve statüsü normalleştirilen bir birey olmasına yeterli olmaz. Hatta erkek ege-

men kültürün fazlasıyla yerleşmiş olduğu kültürlerde kadının bu tutum ve davranışlarının ters tepme riski de vardır. Sosyal hayatta özellikle geleneksel toplumlarda ataerkil zihniyete sahip birçok erkek için kadınların bu noktadaki hemcinslerinden ayrışma ve erkeklere benzeme çabaları onları aralarına katılmaya ve kabul görmeye çalıştıkları erkekler tarafından daha sevimsiz ve itici olarak algılanmalarına sebep olmaktadır. Erkekler bu tarz kadın çalışanları, itici, katı, aşırı hırslı, yırtıcı ve agresif gibi sıfatlarla niteleyebilmekte, söz konusu kadınlar tarafından deneyimlenen kraliçe arı sendromunu bu kadınların aşırı ve rahatsız edici para ve mevki hırslarına ya da hemcinslerine karşı duydukları kıskançlık ve çekeme-mezlilere bağlayabilmektedirler.

Kadınların erkeklere nazaran ikinci planda kaldığı ve mesleki anlamda eşit şartlarda yarışmadığı toplumlarda ve örgütlerde başarı odaklı kadın çalışanların mesleki hedeflerine ulaşabilmek için kendilerince mantıklı buldukları veya istemsizce işlettikleri çeşitli adaletsizlikle baş etme mekanizmaları üretmeleri kaçınılmazdır. Bu mekanizmaların örgüte ve de diğer kadın çalışanlara sıkıntı yaratmaması kuşkusuz büyük önem taşımaktadır. Kraliçe arı sendromunun deneyimlendiği iş ortamlarında ast konumunda çalışan kadın çalışanların üstleri konumundaki kadın yöneticilerden yeterince destek almamaları ve onlara bağlı çalıştıkları için gelişimlerinin kısıtlanması söz konusu olmaktadır. Bu anlamda alınabilecek en önemli tedbir, örgütün genelinde, kadın erkek eşitsizliğini engelleyecek şekilde adaletli bir örgüt yapısı kurmak ve çalışanların zihinlerinde cinsiyetten dolayı ayrımcılığa uğradıklarına dair şüphe oluşturmamaktır. Cinsiyet odaklı herhangi bir ayrımcılığa uğramadığını düşünen kadın yönetici de astlarına karşı olan tavırlarında daha adil ve özverili olacaktır. Adil bir ortam tesis edilmesine rağmen gerek karakter yapısı gerek yanlış algılamalar sebebiyle yine de adil olmayan bir oyunda mücadele ettiğini düşünen ve de bu anlamda kendisini kraliçe arı sendromunu deneyimleyerek korumaya alan kadın yöneticiler için ise bu anlamda deneyimledikleri algısal sorunları bertaraf edebilmek için yapıcı geri bildirimler verilmesi, gerekirse mentorluk ve koçluk yapılması ve algısal hatalarını düzeltmesi için fırsat oluşturulması, bu anlamda farkındalık kazanmasına yardımcı olunması faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aktaş, G. (2013). Feminist söylemler bağlamında kadın kimliği: Erkek egemen bir toplumda kadın olmak. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 30(1), 53-72.
- Brass, D.J. (1985). Men's and women's networks: a study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28(3), 327-43.
- Cevher, E., & Öztürk, U. C. (2015). İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 860-876.
- Cohen, G. L., Garcia, J., Apfel, N., & Master, A. (2006). Reducing the racial achievement gap: A social-psychological intervention. *Science*, 313(5791), 1307-1310.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2009). Working for the self or working for the group: How self- versus group affirmation affects collective behavior in low-status groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(1), 183- 201.
- Duguid, M. (2011). Female tokens in high-prestige work groups: Catalysts or inhibitors of group diversification? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116 (1), 104-115.
- Eguchi, S. (2009). Negotiating hegemonic masculinity: The rhetorical strategy of "straight-acting" among gay men. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38, 193-209.
- Ellemers, N. (1993). The influence of socio-structural variables on identity management strategies. *European Review of Social Psychology*, 4(1), 27-57.
- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 46-54.
- Ellemers, N., & Barreto, M. (2009). Collective action in modern times: How modern expressions of prejudice prevent collective action. *Journal of Social Issues*, 65 (1), 749-768.
- Ellemers, 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). In A. P. Brief, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 32(1), 163-187.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1997). Sticking together or 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.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men?. *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903-913.



- Gini, A. (2001), *My Job My Self: Work and the Creation of the Modern Individual*, Routledge, London.
- Greer, G. (2000), *The Whole Woman*, Anchor, London.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (1995). *Social psychology: An introduction*. London: Prentice Hall.
- Rindfleish, J. (2000), "Senior management women in Australia: diverse perspectives", *Women in Management Review*, 15(4), 172-80.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Turner, J. C. (1991). *Social influence*. Buckingham: Open University Press.
- TÜİK, (2017). İşgücü İstatistikleri, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1007](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007) (26.03.2018).
- UNFPA, (2017), *The State of World Population 2017*, New York: United Nations Population Fund. [https://www.unfpa.org/sites/default/files/sowp/downloads/UNFPA\\_PUB\\_2017\\_EN\\_SWOP.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/sowp/downloads/UNFPA_PUB_2017_EN_SWOP.pdf) (25.03.2018).
- 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 (1), 563–577.
- Wright, S. C., & Taylor, D. M. (1999). Success under tokenism: Co-option of the newcomer and the prevention of collective protest. *British Journal of Social Psychology*, 38 (1), 369–396