

Kadın Aşçıların Kraliçe Arı Sendrom Algısı

Şevket SEFA

İstanbul Topkapı Üniversitesi,
Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi
svktsefa@gmail.com
ORCID: 0000-0001-8436-7640

Yeliz PEKERŞEN

Necmettin Erbakan Üniversitesi,
Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü
ypekersen@erbakan.edu.tr
ORCID: 0000-0003-4769-7717

Ayşe Büşra MADENCİ

Necmettin Erbakan Üniversitesi,
Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü
abmadenci@erbakan.edu.tr
ORCID: 0000-0001-9987-6771

Geliş tarihi / Received: 08.01.2026

Kabul tarihi / Accepted: 17.04.2026

Öz

Bu araştırma, yiyecek-içecek sektöründe çalışan kadın aşçıların kraliçe arı sendromu algısını ve bu sendromu tetikleyen unsurları belirlemek amacıyla yapılmıştır. Nitel araştırma yönteminin benimsendiği çalışmada, yiyecek-içecek işletmelerinin mutfak departmanlarında farklı pozisyonlarda (aşçı, kısım şefi, şef vb.) görev yapan 25 kadın çalışan ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların önemli bir bölümü kadın yöneticileri “duygusal” ve “rekabetçi” olarak nitelendirmiş ve erkek yöneticilerle çalışmayı daha kolay bulduklarını ifade etmişlerdir. Yapılan analizlerde sendromu besleyen en temel faktörlerin mobbing, kıskançlık, ego savaşları ve mevcut konumunu kaybetme korkusu olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler ışığında kadın aşçıların çoğunluğunun, kadın yöneticileri tarafından kraliçe arı sendromuna maruz bırakıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma, sektördeki cinsiyet temelli engellerin aşılması adına mutfak içi iş rotasyonunun (sıcak-soğuk bölüm dengesi) sağlanmasını ve liyakat temelli yönetim anlayışının geliştirilmesini önermektedir.

Anahtar kelimeler: Kraliçe arı sendromu, gastronomi, mobbing, yiyecek-içecek sektörü

Queen Bee Syndrome Perception of Female Cooks

Abstract

This study aims to determine the perception of Queen Bee Syndrome among female chefs working in the food and beverage sector and the factors triggering this phenomenon. Using a qualitative research method, interviews were conducted with 25 female employees working in various positions (cook, chef de partie, chef, etc.) in kitchen departments. According to the findings, a significant portion of the participants characterized female managers as “emotional” and “competitive” and stated that they found it easier to work with male managers. The analysis revealed that the primary factors fueling the syndrome were mobbing, jealousy, ego conflicts, and the fear of losing one’s position. In light of these factors, it was concluded that the majority of female chefs are exposed to Queen Bee Syndrome by their female managers. The study suggests ensuring job rotation within the kitchen (balance between hot and cold sections) and developing a merit-based management approach to overcome gender-based barriers in the sector.

Keywords: *Queen bee syndrome, gastronomy, mobbing, food and beverage industry*

Giriş

"Kraliçe Arı Sendromu" olarak bilinen olgu, özellikle profesyonel ortamlardaki cinsiyet dinamikleri bağlamında akademik literatürde önemli ilgi görmüştür. Bu sendrom, özellikle erkeklerin egemen olduğu alanlarda, güç pozisyonlarındaki kadınların diğer kadınların ilerlemesini baltalayan davranışlar sergilediği bir durumu tanımlar. Terim ilk olarak 1970'lerde ortaya atılmış ve o zamandan beri, özellikle kariyerlerinde başarı elde etmiş kadınlar arasındaki cinsiyet içi rekabeti yansıtan bir dizi davranış ve tutumu kapsayacak şekilde gelişmiştir (Ellemers vd., 2004; Elsesser ve Lever, 2011; Rindfleisch, 2000). Araştırmalar, yüksek rütbeli pozisyonlara ulaşan kadınların genellikle paradoksal bir durumla karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Bir yandan, baskın olarak erkek odaklı mevcut örgütsel kültüre uyma baskısı hissedebilirler ve bu da diğer kadınları destekleme konusunda isteksizliğe yol açabilir (Ellemers vd., 2004; Johnson ve Mathur-Helm, 2011; Krause ve Hartney, 2021). Bu isteksizlik, rakip olarak algılayabilecekleri kadın astlara karşı olumsuz tutumlar olarak ortaya çıkabilir. Örneğin, Ünal vd.'nin (2022) yapmış olduğu bir çalışmada, liderlik rollerindeki başarılı kadınların, bu tür

değişikliklerin örgüt içindeki kendi statülerini tehdit edebileceğinden korkarak, cinsiyet eşitliğini teşvik etmeyi amaçlayan girişimlere aktif olarak karşı çıkabileceğini göstermiştir. Kraliçe arı sendromunun dinamikleri, bazı kadınların iş yerinde deneyimlediği kadın düşmanlığı ve kültürel şartlanmanın içselleştirilmesiyle daha da karmaşık hale gelmektedir. Bu içselleştirme, iktidardakilerin cinsiyetlerini tarihsel olarak ötekileştiren aynı klişeleri benimsemesiyle diğer kadınlara karşı önyargılara yol açabilir (Krause ve Hartney, 2021; Sheppard ve Aquino, 2016). Bu davranışın etkileri derindir, çünkü yalnızca diğer kadınların kariyer yörüngelerini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda kuruluşlar içinde bir cinsiyet eşitsizliği döngüsünü de sürdürür (Baykal vd., 2020; Harvey, 2018). Bu bağlamlarda, liderlik pozisyonlarındaki kadınlar, kolektif ilerlemeden ziyade bireysel başarılarına öncelik verebilir ve bu durum, iş yerinde cinsiyet eşitliğine yönelik mevcut engelleri güçlendirebilir (Sobczak, 2018). Kraliçe arı sendromunun sonuçları bireysel kariyer sonuçlarının ötesine uzanır; ayrıca kurumsal performansı ve çalışan moralini de etkileyebilir. Araştırmalar, kraliçe arı sendromu ile karakterize edilen ortamların kadın çalışanlar arasında rollerinde

desteklenmediklerini ve değersiz görüldüklerini hissedebilecekleri için işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açabileceğini göstermiştir (Baykal vd., 2020; Suharnomo ve Permatasari, 2019). Bu yalnızca yetenekli kadınların elde tutulmasını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda bu dinamikleri ele almayan kuruluşların genel etkinliğini de engelleyebilir (Harvey, 2018). Dahası, kraliçe arı sendromu olgusu kadın liderliğinin doğası ve iktidardaki kadınlara yüklenen beklentiler hakkında kritik soruları gündeme getirmektedir. Genellikle erkek normlarıyla ilişkilendirilen geleneksel liderlik tarzlarına uyma baskısı, kadınları cinsiyetlerinin ilerlemesine karşı üretken olmayan davranışlar benimsemeye yönlendirebilir. Bundan dolayı kadınlar üst düzey konumlara geldikçe, kadınlığın zarar verici işaretlerini silmeye çalışarak, erkekliği benimserler ve diğer kadınlardan uzaklaşırlar (Cibibin ve Leo, 2022; Lewis ve Simpson, 2011). Bu davranış biçimi, kraliçe arı sendromunun cinsiyet eşitsizliğinin bir nedeni olmaktan ziyade, kadınların karşılaştığı sistemik engellerin bir sonucu olduğunu ve kadınların başarılı olmak için cinsiyetlerinden uzaklaşmak zorunda hissettikleri bir hayatta kalma zihniyetinden kaynaklanabilmektedir (Aksu ve Şahin, 2022; Derks vd., 2016). Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır. Kadınlar yönetici pozisyonlara gelebilmek için hem cam tavan sendromu hem de kraliçe arı sendromu ile baş etmektedirler. Bu da cam tavanı kırmayı başaran kadınların aynı zamanda başkalarının da aynı şeyi yapmasını engelleyen engelleri güçlendirebileceği bir paradoks yaratır (Apaydın vd., 2021). Bu paradoks erkeklerin ataerkil yapıyı kadınlara dayatmasından (Negiz ve Yemen, 2011) ve kadınlar arasında dayanışma davranışının olmasından kaynaklanabilmektedir (Apaydın vd., 2021; Rindfleisch, 2000). Kraliçe Arı Sendromu olgusunu ele alırken, kadınların işyerindeki deneyimlerini şekillendiren daha geniş toplumsal ve örgütsel bağlamları dikkate almak önemlidir. Örgüt kültürü, cinsiyet ayrımcılığı, kültürel

inançlar ve kadınların liderlik rollerinde temsili gibi faktörler, kraliçe arı sendromu ile ilişkili davranışları etkilemede önemli bir rol oynar (Sarwar ve Imran, 2019; Zandria vd., 2020). Örneğin, Stephenson vd. (2022) tarafından yapılan bir araştırma, inanç temelli kuruluşlardaki kadınların laik kuruluşlardaki meslektaşlarına kıyasla daha az kraliçe arı sendromu ve cinsiyet ayrımcılığı yaşadıklarını bildirmiştir. Ya da bir başka örnek olarak; düşmanca veya ayrımcı olarak algılanan ortamlar, kadınların kendini koruma aracı olarak kraliçe arı sendromu davranışlarına girme eğilimini artırabilir (Derks vd., 2011). Mevcut literatürdeki bulgular ve sektörün kendine özgü dinamikleri bir arada değerlendirildiğinde, profesyonel mutfaklarda kadın istihdamını etkileyen faktörlerin incelenmesi önem arz etmektedir. Bu gereksinimden hareketle çalışmanın temel amacı; yiyecek-içecek sektöründe görev yapan kadın aşçıların kraliçe arı sendromuna ilişkin algılarını saptamak ve bu sendromun ortaya çıkmasında belirleyici olan faktörleri derinlemesine analiz etmektir.

Yöntem

Araştırmada, yiyecek-içecek sektöründe çalışan kadın aşçıların kraliçe arı sendromu algısının ve bu sendroma sebep olan etmenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma deseni

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni tercih edilmiştir. Fenomenoloji, bireylerin bizzat deneyimledikleri ancak derinlemesine bir kavrayışa sahip olmadıkları olgulara odaklanır. Bu çalışmada, kadın aşçıların 'Kraliçe Arı Sendromu'na ilişkin yaşanmışlıklarının (lived experience) özünü ulaşmak hedeflendiğinden, Van Manen'in (1990) hermeneutik fenomenoloji yaklaşımı temel alınmıştır. Van Manen'e göre fenomenolojik araştırma, bir deneyimin kavramsallaştırılmasından ziyade, o deneyimin doğasını ve anlamını katılımcının gözünden (içeriden bir bakışla) ortaya çıkarmayı amaçlar. Bu bağlam-

da çalışma, kadın aşçıların mutfak hiyerarşisindeki deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını keşfetmeye odaklanmıştır.

Çalışma grubu

Bu araştırmada, online (ZOOM uygulaması ile) yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan kadın aşçıları oluşturmaktadır. Bu araştırmada örnekleme yöntemlerinden ölçüt (kriter) örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt (kriter) örneklemede, araştırmacı tarafından tanımlanan bu kriterleri karşılayan tüm durumlar incelenir (Marshall ve Rossman, 2014). Araştırmadaki ölçüt; yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan kadın aşçıların şu an veya geçmişte kadın yöneticiler ile çalışmış olmalarıdır.

Veri toplama araçları

Literatürdeki kraliçe arı sendromu ile ilgili kaynaklar incelenmiş olup; Korkmaz ve Yıldız'ın (2024) "Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromlarının İncelenmesi" adlı çalışmasında kullandıkları demografik sorular hariç, 12 açık uçlu soru içeren "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu" tercih edilmiştir. Hazırlanan taslak soruların anlaşılabilirliğini ve kapsam geçerliliğini test etmek amacıyla, çalışma grubu dışında kalan ve benzer niteliklere sahip 2 katılımcı ile pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda bazı ifadeler netleştirilerek forma son şekli verilmiştir. Görüşmeler sırasında sadece bu 12 soruya bağlı kalınmamış; katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda konuyu derinleştirmek ve deneyimlerin detaylarına inmek amacıyla sonda soruları (probing questions) da yöneltilmiştir.

Veri toplama süreci ve etik

Yiyecek-içecek işletmelerinde mutfakta her birimden (aşçı, aşçı yardımcısı, kısım şefi, vb.) ve farklı yaşlardan 25 kadın aşçı ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler katılımcının Zoom uygulaması üzerinden erişim sağlayarak yüz yüze ger-

çekleştirilmiştir. Katılımcılardan ses ve görüntü kaydı almak için izin istenmiş, kişisel bilgilerin saklı tutulacağı da özellikle belirtilmiştir. Bununla birlikte, çalışma için gerekli yasal izinler kapsamında İstanbul Topkapı Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonu'nun 14.04.2025 tarih ve 2025/15 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Görüşmeler çevrimiçi Zoom uygulaması üzerinden 20-45 dakika arası sürmüştür.

Verilerin analizi

Araştırmacı tarafından gerçekleştirilen 25 görüşmenin ses/video kayıtları dijital ortamda metne dönüştürülmüştür. Verilerin analizi sürecinde tümevarımsal bir yaklaşım izlenmiş ve içerik analizi tekniği uygulanmıştır. Analiz süreci şu adımlarla gerçekleştirilmiştir:

1. Veriye aşinalık: Deşifre edilen görüşme metinleri, bütüncül bir anlayış kazanmak amacıyla araştırmacı tarafından defalarca okunmuştur.
2. Kodlama: Veri setinde anlamlı birimler (meaning units) tespit edilerek ilk kodlar oluşturulmuştur (Örn: 'Mobbing', 'Kıskançlık', 'İletişim Sorunu').
3. Temaların oluşturulması: Birbiriyle ilişkili kodlar bir araya getirilerek üst kategoriler ve temalar belirlenmiştir. Örneğin; 'Agresif tavırlar', 'Sorumluluk almayan' ve 'Liyakatsiz' kodları birleştirilerek 'Yöneticilerin Olumsuz Özellikleri' teması oluşturulmuştur.
4. Tanımlama ve yorumlama: Elde edilen tema ve kodlar, katılımcıların doğrudan alıntısıyla desteklenerek tanımlanmış ve ilgili literatür ışığında yorumlanmıştır.

Veri analizi sürecinde ortaya çıkan 'Mobbing', 'Agresif Tavırlar', 'Saygısızlık' ve 'Psikolojik Şiddet' gibi kodlar; literatürde kavramsal olarak birbirine yakınlık gösterse de, fenomenolojik yaklaşımın doğası gereği ayrı kodlar olarak korunmuştur. Fenomenolojik araştırmalarda

esas olan, katılımcının yaşanmış deneyimini (lived experience) kendi ifadeleriyle aktarmaktır. Katılımcıların maruz kaldıkları davranışları isimlendirme biçimleri (örneğin; bir davranışa mobbing demek yerine doğrudan saygısızlık demesi), o olguya yükledikleri öznel anlamı yansıtmaktadır. Bu nedenle, veri kaybını önlemek ve deneyimin çeşitliliğini (granulariteyi) ortaya koyabilmek adına, bu kavramlar birleştirilmek yerine 'Yöneticilerin Olumsuz Özellikleri' teması altında ilişkili ancak bağımsız alt kodlar olarak sunulmuştur.

Geçerlilik ve güvenilirlik

Bu araştırmada güvenilirlik sağlamak amacıyla, araştırmanın yöntemi ve aşamaları açıkça tanımlanmış, izlenen süreçlerle ilgili detaylı kayıtlar sunulmuştur. Katılımcılara kod isimler verilmiş ve elde edilen veriler gizli tutulmuştur. İç geçerlilik açısından, online görüşme esnasında video kaydı kullanılarak, katılımcılardan izin alınarak kayıt yapılmış ve belirsiz durumlara yer verilmemiştir. Dış geçerlilik için ise, bulguların ilgili kuramlarla tutarlı olması sağlanmış, araştırma örnekleme, ortamı ve süreçleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmış ve farklı bireylerin dahil edilmesiyle çeşitlilik oluşturulmuştur.

Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Görüşme formunun ilk 8 sorusundan elde edilen demografik veriler Çizelge 1'de belirtilmiştir. Katılımcılardan 6 kişi 20-25 yaş aralığında, 12 kişi 25-30 yaş aralığında, 7 kişi 30 yaş ve üstüdür. Katılımcılarımızın hepsi öncesinde veya şu anda kadın bir yöneticiyle çalışmıştır. Katılımcıların en az 3 yıl en fazla 22 yıl mesleki tecrübeleri vardır (Çizelge 1).

Yöneticilerin olumlu/olumsuz özelliklerine ilişkin bulgular

Araştırma kapsamında katılımcıların yönetici algılarını derinlemesine incelemek amacıyla; ideal bir yöneticide bulunması gereken niteliklere (olumlu) ve çalışma hayatını zorlaştıran yönetsel davranışlara (olumsuz) ilişkin görüşleri sorulmuştur. Katılımcı yanıtlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda, yöneticilerin özelliklerine dair bulgular 'olumlu' ve 'olumsuz' olmak üzere iki ana tema altında sınıflandırılmıştır. Her iki kategoride de belirlenen 14'er alt tema ve bunlara ilişkin kodlar, bütüncül bir bakış açısı sunmak amacıyla Çizelge 2'de bir arada verilmiştir.

Çizelge 2'ye göre katılımcılar yöneticilerin olumlu özellikleri konusunda; İletişim becerisine sahip (14), Organizasyon yeteneği (9), Lider (9), Deneyimli (8) kodları üzerinde durulmuştur. Olumsuz özellikleri konusunda ise; İnsan kayırma/Liyakatsizlik (12), Mobbing uygulamak (9), özel hayatını işe yansıtmak (7), iletişim sorunu olan (7) kodları üzerinde durmuşlardır.

Çizelge 1

Katılımcıların demografik özellikleri ve görüşme bilgileri

Kod	Yaş	Medeni Durum	Unvan	Meslek Yılı	Kurum Yılı	Görüşme (Dk.)
K1	26	Bekar	Pasta Şefi	4	1 ay	23.59
K2	27	Evli	Şef	8	1 ay	21.05
K3	27	Bekar	Şef Yardımcısı	13	2 ay	23.58
K4	35	Bekar	Şef Yardımcısı	5	1	28.40
K5	42	Bekar	Şef	20	15	37:48
K6	26	Bekar	Danışman Şef	10	6 ay	27.34
K7	25	Bekar	Uçan Şef	10	1	20.45
K8	28	Bekar	Kordinatör Şef	10	6	31.38
K9	26	Bekar	Şef Yardımcısı	9	1,5	34.09
K10	23	Bekar	Aşçı	3,5	8 ay	27.35
K11	26	Bekar	Kısım Şefi	5	1,5 ay	30.03
K12	30	Bekar	Aşçı	15	1,5 ay	38.01
K13	26	Bekar	Şef Yardımcısı	3	2,5	20.27
K14	26	Bekar	Şef Yardımcısı	9	1,5	20.48
K15	22	Bekar	Aşçı Yardımcısı	4	9 ay	29.45
K16	30	Bekar	Şef	7	1,5	36.12
K17	25	Bekâr	Aşçı	3	2	27.54
K18	26	Bekar	Aşçı	8	4 ay	29.00
K19	24	Bekar	Aşçı	5	2	44.02
K20	47	Bekâr	Şef	22	6	36.21
K21	34	Bekâr	Şef Yardımcısı	11	2	21.42
K22	30	Bekâr	Kısım Şefi	7	6 ay	35.16
K23	23	Bekâr	Aşçı	4	2	28.00
K24	28	Bekâr	Kısım Şefi	5	4 ay	24.15
K25	28	Bekâr	Şef Yardımcısı	5	8 ay	32.26

Çizelge 2*Yöneticilerin olumlu ve olumsuz özelliklerine ilişkin belirlenen tema ve kodlar*

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Yöneticilerin olumlu özellikleri	İletişim becerisine sahip	K1, K4, K6, K8, K9, K12, K14, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22
	Organizasyon yeteneği	K1, K3, K4, K8, K10, K11, K14, K20, K21
	Lider	K3, K4, K5, K6, K9, K11, K17, K20, K23
	Deneyimli	K1, K2, K3, K5, K14, K16, K17, K25
	Stres yönetimi	K1, K3, K7, K9, K11, K13, K34
	Sorumluluk sahibi	K2, K3, K6, K15, K18, K21, K24
	Empati yapabilmeli	K10, K12, K13, K16, K19
	Ekip çalışması	K2, K3, K4, K5, K8,
	Öfke yönetimi	K1, K7, K8, K12, K22
	Adaletli	K2, K9, K10, K15, K23
	Gözlemci	K2, K15, K17, K18
	Çalışan hakkını savunan	K4, K10, K12, K15
	Çözüm odaklı	K6, K8, K17
Disiplinli	K8, K19, K20	
Yöneticilerin olumsuz özellikleri	İnsan kayırma/liyakatsiz	K1, K3, K5, K6, K8, K11, K14, K16, K18, K19, K23, K25
	Mobbing	K1, K2, K4, K5, K9, K11, K14, K17, K21
	Özel hayatı karıştırmak	K1, K7, K8, K13, K14, K18, K22
	İletişim sorunu olan	K7, K9, K10, K13, K17, K25
	Sorumluluk almayan	K1, K9, K13, K14, K18, K24
	Cinsiyet ayrımcılığı	K1, K4, K5, K17, K24
	Agresif tavırlar	K1, K7, K8, K14, K21
	Çalışan hakkını korumamak	K3, K5, K11, K16
	Adaletsiz	K8, K13, K16, K18
	Saygısızlık	K2, K7, K20
	Psikolojik şiddet	K2, K4, K9
	Egoist	K3, K4, K14
	İşçi haklarını istismar etmek	K5, K11, K14
Argo Konuşma	K9, K13, K17	

Katılımcıların yöneticilerin olumlu özellikleri kodları ile ilgili ifade ettikleri görüşler;

K1: "...Organizasyon yetisinin çok yüksek olmasını beklerim, üslup konusunda çok yetkinlik beklerim..."

K21: "...Mutfak yöneticiliği en ufak sorundan, en büyük soruna kadar her şeyi halledebilme yetisine sahip olabilmeli..."

Katılımcıların yöneticilerin olumsuz özellikleri kodları ile ilgili ifade ettikleri görüşler;

K3: “...Diyelim ki aynı pozisyondaki kişileri, kişisel bir sebepten ötürü kayırmak olabilir, çalışanlarına eşit hak tanımaması olabilir...”

K9: “...Karşısındaki kişiyi sanki kendi evladıymış, çocuğuymuş gibi azarlayıp rencide etmesi. Mobbing uygulaması. Git diyemediği için ona bir şekilde mobbing uygulayarak hem psikolojik hem bedensel olarak yorarak göndermeye çalışan yöneticiyi de kabul etmiyorum...”

Çizelge 3

Kadınların yöneticilik yapmasına ilişkin görüşler

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kadınların yöneticilik yapması	Olumlu görüş/destekliyor	K2, K4, K7, K8, K10, K11, K14, K15, K16, K17, K19, K21, K22, K23
	Cinsiyet eşitliği	K1, K3, K5, K6, K9, K18, K20, K24, K25
	İstiyor/destekliyor ama olumsuz görüş	K12, K13

Kadınların yönetici olması hakkında katılımcılardan 14 kişi olumlu düşünceler ve desteklerini ifade etmişlerdir. Dokuz kişi ayrım yapmadığını her cinsiyetin yöneticiliğine aynı yaklaştığını ifade etmiştir. Fakat katılımcılardan 2 kişi kadınların yöneticilik yapmasını isteyip ve desteklerken, olumsuz ifadeler kullanmışlardır.

Katılımcıların ifade ettikleri görüşler;

K2: “... Kadınların yöneticilik yapmasını çok iyi karşılıyorum. Kadın ve erkek çok farklı. Kadınlar bir işi daha sorumluluk bilinci ile yapıyor. Daha temiz çalışıyorlar. Bu yüzden kadınların yönetici olmasından çok mutluyum...”

K25: “... Yani kadın, erkek gibi ayrım yapmı-

Kadınların yöneticilik yapmasına ilişkin bulgular

Araştırmada katılımcıların kadınların yöneticilik yapmasına ilişkin düşüncelerini öğrenmek için “Kadınların yöneticilik yapması hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltildi. Elde edilen verilerin kodları Çizelge 3’de verilmiştir. Verilerin analizinden “olumlu görüş/destekliyorum”, “cinsiyet eşitliği”, “istiyor/destekliyor ama olumsuz görüş” olarak 3 kod oluşmuştur.

yorum. Ama genel olarak kadınların mutfakta yöneticilik yapması daha zor oluyor çünkü kabbullenmiyorlar bizi...”

K12: “...Bence güzel oluyor çünkü eşitliği sağlamaya çalışıyor. Ama bence birçoğu da duygusal olarak baktıkları için çok yapabildiklerini düşünmüyorum. Buna ben de dahilim...”

Cinsiyetin çalışma kolaylığına etkisine ilişkin bulgular

Araştırmada katılımcılara “Size kadın bir yöneticiyle mi yoksa erkek bir yöneticiyle mi çalışmak daha kolaydır? Neden?” şeklinde soru yöneltilmiştir. Katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşan kodlar Çizelge 4’te sunulmuştur.

Çizelge 4*Yönetici cinsiyetinin çalışma kolaylığına etkisine yönelik katılımcı görüşleri*

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Erkeklerle çalışmak kolay	Kadınların Duygusal ve Dengesiz	K7, K11, K12, K13, K17, K21
	Kadınlar arasında kıskançlık oluyor	K5, K9, K10, K12, K15, K23
	Erkeklerle iletişim daha kolay	K9, K15, K17, K20, K22
	Erkekler daha yapıcı	K9, K10, K17, K21
	Kadınlar birbirini rakip görüyor	K16, K18, K20, K25
	Erkeklerin stres yönetimi daha iyi	K7, K12,
	Erkekler daha rahat/eğlenceli	K7, K11
	Erkekler daha adaletli	K13, K15
	Kadınlar daha sert	K10
	Kadınlar kontrolcü	K11
	Olumlu (Neden belirtilmedi)	K19
Kadınlarla çalışmak kolay	Kadın Kadını daha iyi anlıyor	K2, K6, K14, K24
	Detaycı	K2, K3
	Erkekler umursamaz	K6, K14
	Sorumlu	K2
	Adaletli	K2
	Olumlu (Neden belirtilmedi)	K1
Cinsiyet Ayrımında Bulunmama	İnsanlarla çalışmak zor	K8
	Kişisel özellikler ve yönetsel yeterlilikler önemli	K4

Verilerin analizleri sonucunda 3 ayrı tema ve 19 kod belirlenmiştir. Katılımcıların 6'sı kadın yöneticilerle çalışmanın daha kolay olduğunu ifade etmiştir. Kadın yöneticilerle çalışma kolaylığının sebebi için en çok; kadının kadını daha iyi anlayabilmesi, kadınların daha detaycı olması ve erkeklerin umursamaz olması kodları üzerinde durulmuştur. Katılımcılardan 17 kişi erkek yöneticilerle çalışmanın daha kolay olduğunu ifade etmiştir. Erkek yöneticilerle çalışma kolaylığının sebebi için en çok; kadınların duygusal ve dengesiz tavırlar sergilemesi, kadınlar arasındaki kıskançlıklar ve erkeklerle iletişimin

daha kolay olması kodları üzerinde durulmuştur. Katılımcıların 2'si ise kadın veya erkek olarak ayırmadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların yönetici cinsiyetinin çalışma kolaylığına etkisine ilişkin ifadeleri;

K17: "...Sadece 2 kadın yöneticim oldu. Şu anı baz alırsam erkek yönetici. Çünkü mesele kadınlar dediğim gibi çok duygusal olduğu için olay hemen dedikoduya dönebiliyor. Erkek hemen bunun önüne geçebiliyor. Mantıklı yönünden çok iyi anlatabiliyor ama kadın yönetici de o yok. Erkekler çalışan haklarını savunurken daha açık sözlü konuşabiliyor..."

K14: “...Kadınla çalışmak daha kolay. Çünkü mesele istediğim her şeyi anlatabilirim. Tüm derdimi anlatırım. Tüm sıkıntımı anlatabilirim. Erkeklerde öyle anlama gibi, anlayış gibi bir şey yok yani...”

K8: “...Ben bunu kadın, erkek olarak ayırmıyorum, karakterle alakalı bir durum olduğunu düşünüyorum. Cinsiyetle alakalı olduğunu dü-

şünüyorum...”

Çalışılan kurumda yöneticinin cinsiyet önemine ilişkin bulgular

Araştırmada yöneltilen “Yöneticinizin kadın olması önemli midir? Neden?” şeklindeki soruya; katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşan kodlar Çizelge 5’de sunulmuştur.

Çizelge 5

Yöneticinin cinsiyetinin önemine ilişkin görüşler ve gerekçeler

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Önemsiz	Yönetimsel yeterlilik önemli	K1, K2, K4, K5, K6, K16, K19, K22, K24
	Adaletli olması önemli	K2, K5, K25
	Narsist olmaması önemli	K3
	Nötr Tutum	K8, K9, K10, K12, K13, K17, K18, K20, K23
Önemli	Mutlu oluyorum	K7, K11, K15, K21
	Kadın Kadını destekler	K11, K14
	Kadınlar anlayışlı	K14

Katılımcılara yöneltilen soru sonucunda, katılımcıların görüşleri “Önemli” ve “Önemsiz” kodlanmıştır. 20 kişi yöneticinin cinsiyetinin önemsiz olduğunu belirtirken, 5 kişi yöneticilerinin cinsiyetinin kendileri için önemli olduğunu belirtmişlerdir. “Yöneticinizin kadın olması önemli midir?” sorusu sorulduktan sonra “Neden” sorusu sorulmuştur. Önemli ve önemsiz temalarında toplam 7 kod oluşturulmuştur (Çizelge 5). Yöneticinin cinsiyetinin 'önemsiz' olduğunu belirten katılımcıların önemli bir kısmı (9 kişi), bu görüşlerini spesifik bir nedene dayandırma gereği duymamıştır. Bu durum, katılımcıların profesyonel yaşamda cinsiyet faktörüne odaklanmaktan kaçındıkları ve cinsiyet olgusuna karşı 'nötr bir tutum' sergiledikleri şeklinde yorumlanmıştır. 9 katılımcı ise yöneticinin yeterliliğinin önemine vurgu yapmıştır. Yönetici cinsiyetinin kadın olmasının önemli olduğunu belirten katılımcılar ise kadın yöneticiyle çalışmaktan mutlu olduklarının, kadın kadını destekliyor düşüncesinin ve kadınların

anlayışlı oldukları düşüncesinin üzerinde durmuşlardır. Katılımcıların çalışılan kurumda yöneticinin cinsiyet önemine ilişkin ifadeleri;

K5: “...Hayır, Çünkü mutfakta cinsiyet olduğuna inanmıyorum. Koşullar herkes için aynı. İşini bilen insanla çalışmak isterim. Kadın veya erkek değil. İşini bilen. Yani liyakati olan insan...”

K11: “...Bu hoşuma giden bir şey, kadın kadını tutuyor. Çalıştığım iki kadın şef beni yetiştirdi. Bu yüzden kadın şeflere karşı bir zaafım var...”

Bir kurumda birden fazla kadın bulunması durumuna ilişkin bulgular

Araştırmada katılımcıların bir kurumda birden fazla kadın yönetici bulunması durumuna karşı görüşlerini öğrenmek amacıyla “Bir kurumda birden fazla kadın yöneticinin bulunması hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda oluşan kodlar Çizelge 6’de sunulmuştur.

Çizelge 6*Kurumda birden fazla kadın yönetici bulunmasına yönelik genel yaklaşım*

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Mutfakta birden fazla kadın yönetici olması	Olumsuz	K1, K2, K4, K8, K9, K10, K12, K13, K15, K16, K17, K21, K22, K25
	Cinsiyet farkı gözetmeme	K5, K7, K11, K18, K19, K23, K24
	Olumlu	K6, K14,
	Olumlu/Şartlı	K3, K20

Katılımcılara yöneltilen soru sonucunda, katılımcıların görüşleri “Olumsuz”, “Cinsiyet farkı gözetmeme”, “Olumlu”, “Olumlu/Şartlı” olarak kodlanmıştır. Katılımcılardan 14 kişi olumsuz durumlardan bahsetmiştir (Çizelge 6).

Katılımcılar bu kodlamaları düşündükleri durumları ifade ederek belirttiği için; “Olumlu” ve “Olumsuz” temaları altında 8 kod oluşturulmuştur (Çizelge 7).

Çizelge 7*Birden fazla kadın yönetici varlığının olası sonuçlarına ilişkin öngörüler*

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Olumsuz	İletişim zorlaşır	K1, K2, K3, K15, K17, K22, K25
	Ego savaşları olur	K1, K2, K3, K9, K10, K12, K13, K21
	Kıskaçlık olur	K4, K8, K12, K15, K16, K25
	Rekabet artar (Kötü anlamda)	K2, K10, K13, K21
	Gruplaşmalar olur	K13, K15, K22
	Kavga/tartışma olabilir	K9, K13, K22
Olumlu	Daha iyi işler yapılır	K6,
	İletişim daha iyi olur	K6, K14

8 katılımcı bir kurumda birden fazla kadın yöneticinin bulunmasının kadınlar arasında ego savaşlarına neden olacağını belirten kod üzerinde durmuştur. Tam aksine 2 katılımcı ise daha iyi bir iletişimin olacağını ve daha iyi işler yapılabileceğinin üzerinde durmuştur (Çizelge 7). Katılımcıların bir kurumda birden fazla kadın bulunması durumuna ilişkin ifadeleri;

K2: “... Bana olmaz gibi geliyor açıkçası. Kadınlar çok duygusal olduğu için yanlış anlıyoruz birbirimizi. Ben o sıra bir şey söylüyorum. Çok düz bir şey aslında, altında hiçbir şey yok ama onu çok farklı algılıyor gibi şeyler. Bence sorun çıkıyor, kompleks de oluyor. Bir de tabii ki de kadın yönetici az olduğu için belki bir diğer kadının yükselmesini engellemek istiyor...”

K7: “...Diğer taraf erkekse, bu sefer güç birleşiminden erkeklere mobbing olabilir, Bence denge sağlamak güzel olabiliyor. Denge önemli işin özü...”

K23: “...Normal yani, birden fazla erkek bulununca ne oluyorsa, birden fazla kadın bulununca aynı. Ben isterim mesela...”

K14: “...Şu an biz aynı seviye 2 kadın yöneticimiz. Gayet iyiyiz, bütün restoranı çeviriyoruz. Bağ daha kuvvetli oluyor. Derdimi anlatıyorum. İletişim daha kuvvetli oluyor...”

K20: “...Gergin, duyguların çok yoğun yaşandığı. Erkeklere göre çok daha farklı. Eğer bir uyum varsa muazzam, kimse onları yıkamaz, kale gibi olurlar. Eğer birbirlerini gerçekten

destekleyen, pozitif anlamda birbirlerini seven bir ekip ise...

Kurumdaki kadın çalışanlarla iyi ilişkilerin önemine ilişkin bulgular

Araştırma kapsamında katılımcılara “Sizin için yönetici ve/veya meslektaş olarak diğer kadınlarla iyi bir ilişki kurmak ne kadar önemlidir?” sorusu yöneltmiştir. Bu bağlamda, katılımcılardan 15 kişi yöneticileriyle ve/veya meslektaşlarıyla iyi ilişkiler kurmanın önemli olduğunu belirtmişken, 10 kişi ise alt ya da üst kademedeki kadın veya erkek farkı gözetmeksizin herkesle iyi ilişkilerin önemini vurgulayarak eşitlikçi bir yaklaşım sergilemişlerdir.

Katılımcıların kurumdaki kadın çalışanlarla iyi ilişkilerin önemine ilişkin ifadeleri;

K4: “... Çok önemli bence. Yani iyi iletişim ku-

rup da yaptıramayacağın hiçbir iş yok. Ayrımcılık yaparım mutfakta. Kadınsa benim için bi tık daha öndedir. Daha çok konuşurum, daha çok paylaşırım, kendilerini aşmalarını sağlarım...”

K7: “...Çok önemli fakat ben özellikle kadınlar olarak değil herkesle iyi ilişkiler kurmanın önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü kadın erkek ayırmadan sen yönetici olarak iyi bir ilişki kurabilirsen, çalışma ortamına ve insanlara daha hakim olabilirsin...”

Yöneticinin kadınlara destek olma durumlarına ilişkin bulgular

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen “Sizce yöneticiniz, kadın çalışanları, yönetici olmaları konusunda destekler mi?” sorusuna dair katılımcıların ifadeleri doğrultusunda ortaya çıkan kodlar, ayrıntılı bir şekilde Çizelge 8’de sunulmuştur.

Çizelge 8

Mevcut yöneticilerin kadın çalışanların yükselmesine yönelik destekleme durumu

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Yöneticiden destek görme	Olumlu (Kadın)	K5, K18, K19, K24
	Olumlu (Erkek)	K13
	Olumlu (Erkek+Kadın)	K1, K2, K3, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K14, K15, K16, K17, K21, K23, K25
	Olumsuz	K4
	Nötr	K6, K20, K22

Bu bağlamda, katılımcılar yöneticilerinden aldıkları destekle ilgili olarak çalışma dönemlerinde karşılaştıkları yöneticileri dikkate alarak bir cinsiyet farklılığı ortaya koymuşlardır. Bu durumda, katılımcılar kadın yöneticilerden destek alanlar, erkek yöneticilerden destek alanlar, her iki cinsiyetten de destek görenler, hiç destek almayanlar ve destek alıp almadığı konusunda kesin bir görüş belirlemeyenler şeklinde kategorize edilmiştir. Katılımcıların büyük bir kısmı (16 kişi), yöneticilerinden ya geçmişte destek aldıklarını ya da hâlâ destek görmekte olduklarını ifade etmektedir

Yöneticilerinin kendilerine destek olma durumlarına ilişkin ifadeler;

K22: “... Ben buna evet diyemem. Genelde sexist oluyor mutfaktaki şefler. Genelde kadınların içeri girmesini bile istemiyorlar. Bundan önce çalıştığım şefler de ne kadar feminist görünmeye çalışsalar da kesinlikle alttan alta kimsenin yönetici pozisyona geçmesini istemiyorlardı kadınlardan...”

K18: “... Şu an çalıştığım yerde şefimiz kovuldu beni şef yapmak istediler. Ama ben kabul etmedim. Çünkü içerdekiler bunu kabul etmiyor. İçerdekilerden kastım erkekler. Ama oradaki tek kadın, beni gördüğü için nasıl çalıştığımı bildiği için bana destek olmak istiyor ama diğerleri bunu kabul etmiyor...”

K7: “...Tabi ki de. Şu ana kadar çalıştığım her

yerde hissettim. Hiç duymadım sen şunu yapmazsın. Ama bi yerde şu oluyor. Bir kadın evliyse ve çocuğu varsa o kadın sabah mesaisinde çalıştırılır. O kadın akşam servisinde çalışmak ister ama hayır senin çocuğun var çocuğun hastalanırsa ne olur gibi karşılaştığı durumlar oluyor...”

Kraliçe arı sendromu hakkında düşüncelere ilişkin bulgular

Araştırmada kraliçe arı sendromunun sebeple-

rini tespit etmek amaçlı “Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından oluşturulan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen; kadınların hemcinslerine koyduğu engeller (kraliçe arı sendromu) hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların verdiği yanıtlar üzerinden elde edilen verilerin analizleri, kodlamalardaki alt temalarda 12 başlık altında toplanmıştır (Çizelge 9).

Çizelge 9

Kraliçe Arı Sendromunu ortaya çıkaran faktörlerin dağılımı

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kraliçe arı sendromuna sebep olan etmenler	Ataerkil düzen	K1, K2, K25
	İlgi odağı olma isteği (Sosyal onay arayışı)	K1, K9, K16
	Özgüven eksikliği	K3, K6
	Ego (Benlik algısı)	K3, K12, K17, K21, K24
	Mobbing	K3, K4, K7, K8, K13, K14, K15, K21, K22
	Kıskançlık	K5, K8, K11, K16, K18, K19, K23, K25
	Kaybetme korkusu	K6, K9, K13, K20, K24
	Güç zehirlenmesi (Otorite istismarı)	K7
	Anne tavırlarını benimseme	K9
	Hırs	K10, K11
	Kindarlık	K9
	Tek olma isteği (Tekellik/Tokenism)	K16, K17

Buna göre, kraliçe arı sendromuna sebep olan etmenler ile ilgili 12 kod belirlenmiştir. mobbing (9), kıskançlık (8), kaybetme korkusu (5), ego (5) ilgi odağı olma isteği, ataerkil düzen, özgüven eksikliği, hırs, tek olma isteği, güç zehirlenmesi, anne tavırları benimseme, kindarlık kodları oluşturulmuştur.

Araştırmada yöneltilen “Çalışma hayatınızda bu tür engelle karşılaştınız mı?” şeklindeki

soruya ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan temalar Çizelge 10’da sunulmuştur.

Çizelge 10’a göre, kadınların kraliçe arı sendromu engeli yaşama durumlarına ilişkin 2 kod bulunmuştur. Katılımcıların 15 kişi çalışma hayatlarında kraliçe arı sendromu ile karşılaşmışlardır. 10 kişi ise hiç karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 10

Katılımcıların çalışma hayatlarında kraliçe arı sendromuna maruz kalma durumları

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kadınların kraliçe arı engeli yaşama durumu	Kraliçe arı sendromuna maruz kaldı	K3, K4, K5, K7, K8, K9, K11, K12, K13, K16, K17, K18, K22, K24, K25
	Kraliçe arı sendromuna maruz kalmadı	K1, K2, K6, K10, K14, K15, K19, K20, K21, K23

Kadınların çalışma hayatlarında kraliçe arı sendromu engeli yaşama durumlarına ilişkin ifadeleri;

K5: "... Milli takım kaptanyken ben. 7 yıl boyunca yaptım. Şeyi de belirtebilirsin. Türkiye'ye toplam dünya kupası ve olimpiyatlar dahil 18 altın madalya kazandığımı da belirtebilirsin. Şöyle benim milli takıma aldığım şeflerin beni yok etmek istediklerini, hatta 1 yıl boyunca ağır mobbinge maruz kaldım. Hatta beni milli takımdan attırmaya çalıştılar. Çok zor zamanlardı. Bir kere de üniversite de eğitmen olarak çalışıyordum. Okulda düzenlenen isimsiz ankette, ben en sevilen hoca seçilmiştim, bölüm başkanımız en sevilmeyen hoca seçilmişti. Ondan sonra bu anketten sonra ağır bir mobbinge maruz kaldım. Benim mesela derste yaptıracağım ürünleri çöpe atıyordu. Dersi işleyemeyim diye. Negatif dönüşler olsun öğrenciler tarafından diye. Mesela sınav kağıtları gelecek. Araştırma görevlilerini de tabi ki uydusu haline getirmiş. Sınav kağıtlarını getirmemişler, final zamanında..."

K8: "... Böyle bir durumu ben üniversitede gönüllü staj yaparken benim başıma geldi. Bir restorana başladım. Ailem bana çiçek gönderdi. Çok çiçek almıyoruz ama daha yeni başlangıç olduğu için bir çiçek geldi. Orada bölüm şefimi kadındı. O kadın şef tarafından inanılmaz bir mobbinge maruz kaldım. Hayatımda hiç çiçek almadım, aldığım çiçek maydanozdu gibi alaycı söylemlerde bulundu. Çiçeği mutfaktan çıkarmamı istedi. Daha sonraki süreçlerde de bu devam etti. Bir 2 ay boyunca. En son bir iftira attı

bana. Yumurtaları kırmamla alakalı. Çok fazla yumurta zayi olmuştu. Ama iftira attığı gün, benim izinli günümdü. Böyle kanıtlayabildim. Başkalarından duyduğum kadarıyla birçok kadına mobbing yaptığını ve birçok kadın şefin de ayaklarını kaydırmaya çalıştığını öğrendim..."

K9: "...Kadınlar aslında yaradılışından kraliçe arıdır. Çünkü kadınlarda doğurganlık var. Kadın veya erkek fark etmez hep bir anne tarafından yönetiliyoruz. Bu ister istemez kadının doğasında vardı. Erkeklerin de kadın düşmanlığının buradan geldiğini düşünüyorum. En iyi anne benim olur ya. İş yerinde de en iyi kadın, yönetici benim olayı oluyor. Kadınların kıskançlık duygusu da yüksek olduğu için ve duygularıyla daha çok hareket ettiği için hep içine atma durumu vardır. Bir kere karşılaştım. Bir kadın ilgi görmediyse hayatında, iş yerinde yükselerek o ilgiyi görmeye çalışır. Daha hırslı olurlar. O ilgiyi kaybetmemek için hemcinsi olsun karşı cinsi olsun hep bir savaş içindedirler. O kadında bunları hissediyorum. Çok güzel çıkardığım tabaklarım olurdu. En üst yöneticim çok beğenirken, kadın yöneticim hep eleştirirdi. Bendeki ilgiyi alıp kendisine çevirmeye çalışırdı. Gelip benim tezgahımı açıp bak burası kirli, burayı temizle derdi. Bunu söylemeye tabi ki hakkı vardı. Ama onun uslubu beni ezmeye çalışır şekildeydi..."

Kadınların yaşadıkları en büyük değişime ilişkin bulgular

Araştırma sürecinde katılımcılara "Hayatınızda bugüne kadar yaşadığınız en büyük değişim nedir?" şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya

verdikleri yanıtlar ışığında ortaya çıkan farklı kodlar, detaylarıyla birlikte Çizelge 11'de sunulmuştur. Çizelge, katılımcıların yaşamların-

daki en büyük değişimleri nasıl algıladıklarını ve bu değişimlerin onlar üzerindeki etkilerini yansıtan çeşitli kodları içermektedir.

Çizelge 11

Katılımcıların hayatlarındaki en büyük değişim olgusuna ilişkin tanımlamaları

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Kadınların yaşadıkları en büyük değişim	Aşçılığa başlamak	K2, K4, K9, K10, K13, K17, K19
	Yönetici olmak	K14, K16, K20
	Kurum değiştirme	K3, K18
	Mobbinge/Zorbalığa uğramak	K11, K15
	Yurtdışına çıkmak	K6, K7
	Farklı bir alanda eğitim görmek	K1
	Milli takıma girmek	K5
	Evlenme Kararı	K8
	Ailevi kayıplar	K12

Buna göre katılımcıların yaşadığı en büyük değişim temasının 9 kodu oluşturulmuştur. Katılımcıların 9'u hayatlarındaki en büyük değişimi aşçılık mesleğine başlamak olarak tanımlamışlardır. 4 kişi yönetici pozisyonlarına gelmeyi en büyük değişim olarak belirtmiştir. Diğer katılımcılar ise kurum değiştirmeyi, mobbinge/zorbalığa uğramayı, yurtdışına çıkmayı, farklı bir alanda eğitim görmeyi, milli takıma girmeyi, evlenme kararı almayı ve ailevi kayıplar yaşamayı hayatlarındaki en büyük değişim olarak tanımlamışlardır.

K10: "...Kesinlikle aşçı olmam. Ben çok disiplinli bir hayat sürmüyordum. İşte geç yatıp geç kalkmalar, oraya buraya gitmeler, rahattım. İlk düşünmedim böyle bir hayata gireceğimi. Böyle bir simülasyonun içinde var olacağımı hiç hayal etmiyordum. Benim hiperaktivitem de var. Hayatımda kendimi daha iyi dengeleyebildiğim bir yerin içinde bulunmamıştım. Hayatım tamamen değişti. Ve bunu sevdiğimi farkettim. Seve rek yaptığım için beni rahatsız etmiyor. Tamam turnaklarım uzun olmasın, kırmızı oje olmasın, topuklu ayakkabı giymeyeyim..."

Katılımcıların diğer kadınlara destek olma durumuna ilişkin bulgular

Katılımcıların kadınların yönetim pozisyonlarına ulaşmalarına yönelik destek seviyelerini nasıl değerlendirdiklerini ve bu konuda ne tür yaklaşımlar benimsediklerini öğrenmek amacıyla "Bir yönetici olarak veya olsaydınız, kadınların yönetici konumuna gelmelerine ne derecede destek olurdu?" şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Bu çerçevede, kadınlara destek olma temasına dair iki ana kod geliştirilmiştir. Katılımcılardan 10 kişi cinsiyetçi bir bakış açısı sergilemeden eşitlikçi bir yaklaşım benimsediklerini ifade ederken; 15 kişi ise kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık yaparak her türlü destek verme niyetlerini yansıtmaktadır. Bu iki kod, katılımcıların kadınların yönetici konumlarına gelmelerine yönelik tutumlarını anlamak açısından önemli birer gösterge olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcıların diğer kadınlara destek olma durumuna ilişkin ifadeler;

K6: “... Ben çok destek oldum açıkçası. Gerçekten elimden geleni yaptım. Benim yetiştirdiğim kadını benim pozisyonuma getirmişlerdi. Pozitif ayrımcılık yapmam. Tamamen performansa ve hak edişe göre duruma bakarım ve değerlendiririm. Cinsiyet görülmesi gerektiğini düşünmüyorum...”

K15: “...Cinsiyetçilik yapmak istemem ama özellikle kadınlara yön vermek isterdim. Özellikle mutfak alanında kesinlikle kadınların daha çok özgür olmalarını, egemenlik kurmalarını isterdim...”

Tartışma

Yapılan araştırmada katılımcıların cevaplarına göre bir yöneticide olması gereken en önemli özellik iletişim becerisine sahip olmasıdır. Profesyonel mutfaklarda görevleri koordine etmek ve tüm ekip üyelerinin birlikte çalışabilmesi ve operasyonel hedeflerle uyumlu olmasını sağlamak için iletişim önemlidir (Marinakou ve Giousmpasaoglou, 2020). Katılımcıların bir yöneticide en olumsuz değerlendirdiği şey ise liyakatsizlik/adaletsizlik ve mobbing yapmalarıdır. Mutfaklar bağlamında, özellikle restoranlar gibi yüksek baskı ortamlarında, adaletsizlik ve mobbing sorunları yaygındır ve çalışanların refahını ve örgütsel dinamikleri önemli ölçüde etkileyebilir. Ariza- Montes vd. (2013) yapmış olduğu çalışmada işyerinde mobbingin adaletsizlik algısıyla yakından bağlantılı olduğunu göstermiştir. Çünkü haksız muamele gördüğünü hisseden çalışanların zorbalık davranışlarına girme veya bu davranışların kurbanı olma olasılığı daha yüksektir. Bu durumun kadın çalışanlar arasındaki yansımalarını inceleyen Öztürk ve Cevher (2015), kadınların hemcinslerine yönelik uyguladığı ve daha çok duygusal şiddet içeren bu mobbing eylemlerini 'Pembe Taciz' kavramıyla açıklamaktadır. Ayrıca Özberk (2023), nitelsiz iletişim, dedikodu ve söylentilerin, mobbing ve Kraliçe Arı Sendromu gibi kurumsal hastalıklara zemin hazırladığını belirterek, bu araştırmadaki iletişim vurgusunu desteklemektedir.

Araştırmada katılımcıların çoğunluğu kadınların yöneticilik yapması konusunda olumlu görüşler belirtmiştir. Katılımcılar kadın yöneticilerin daha sorumlu, titiz ve adaletli olduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda kadın yönetici ile çalışmaktan motive oluyorlardır. Fakat kadınların duygusal yönlerinin ağır bastığını ve stres yönetiminde başarısız olduklarını da belirtmişlerdir. Kılıç'ın (2023) bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde, kadın çalışanların, kadın yöneticilere olumlu bir bakış açısının olduğunu ve kadın yöneticilerin teşvik edici olduğunu belirtmiştir. Kobal (2021) ise çalışmasında kadın yöneticilerin detaycılık, çok yönlülük ve empati gibi olumlu özelliklere sahipken, duygusal olmak olumsuz bir özellik olarak algılandığını tespit etmiştir. Fakat Tok ve Yalçın'ın (2017) çalışmasında katılımcılar, kadın yöneticilerin duygusal veya kriz anlarında yetersiz olduklarına katılmamaktadır. Araştırma bulgularında katılımcıların %35'i ise cinsiyete göre bir düşünce beslemezken, deneyim ve karaktere göre yöneticiyi değerlendireceğini belirtmişlerdir.

Araştırmada katılımcıların çoğu erkek bir yönetici ile çalışmayı tercih edeceğini belirtmişlerdir. Bu tercihin sebebi olarak ise; kadınların duygusal olması, kadınların arasında kıskançlıkların daha fazla olması, kadınların birbirlerini rakip görmeleri, erkeklerin daha yapıcı yaklaşması ve erkeklerle iletişimin daha kolay olması gibi sebepler söylemişlerdir. Akman ve Akman (2016) çalışma sonuçlarında da katılımcılar erkek yöneticilerle çalışmanın daha kolay olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumu destekler nitelikte Meriçelli (2017), erkek yöneticilerin yükselmesinde hemcinsleri destek olurken kadınlar arasında aynı desteğin var olmadığını ve bunun Kraliçe Arı Sendromu'nun bir göstergesi olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Şahin (2024) de Kraliçe Arı Sendromu algısı yüksek olan kadın çalışanların, kadın yöneticilerden görecekları mobbing korkusu nedeniyle erkek yöneticileri daha 'güvenli' ve çalışılması kolay bulduklarını belirterek bu tercihin psikolojik

nedenlerini derinleştirmiştir. Çelen ve Tuna'nın (2021) araştırmasında da kadın çalışanların işletmelerinde erkek yöneticileri tercih ettiklerini ve kadınların yöneticilik rollerini olumsuz değerlendirdiklerinin sonucuna ulaşmıştır. Zandria vd. (2020) çalışmasında kadınların birlikte çalıştıkları kadın liderlerle ilişkilendirilen rekabetçilik, duygusallık ve kıskançlık gibi olumsuz özellikler nedeniyle erkek bir yöneticiyle çalışmayı tercih ettiklerini tespit etmişlerdir. Kadınların erkek yöneticileri tercih etmesi ve daha başarılı bulması, kraliçe arı sendromunun varlığını desteklediğinin bir göstergesidir (Poyraz, 2022). Sertkaya vd.'nin (2013) yapmış olduğu çalışmada ise bulgularımızın tam tersi sonuçlar belirtilmiştir. Kadınların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının erkeklere göre daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma bulgularında katılımcıların çoğu yöneticinin cinsiyetinin önemli olmadığını belirtmişlerdir. Cinsiyetten ziyade yönetsel yeterliliğinin, adaletli olmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcıların çoğu mutfakta birden fazla kadın yöneticinin bulunmasını olumsuz değerlendirmiştir. Bu değerlendirmenin sebebi olarak ise; iletişimin zorlaşacağını, ego savaşlarının olacağını, kıskançlıkların olacağını, kötü bir rekabet ortamının oluşacağını, gruplaşmalar ve tartışmalar olacağını söylemişlerdir. Kadınlar arasındaki kıskançlık seviyesinin ve rekabet duygusunun yüksek olması bu durumu olumsuz değerlendirmeye sebep olmuştur. Benzer yoğunlukta çalışma şartlarına sahip sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada da Şengül vd. (2019), iki veya daha fazla kadın yöneticinin bulunduğu ortamlarda rekabet ve çatışmanın arttığını, özellikle benzer konuma sahip yöneticilerde bu durumun daha belirginleştiğini saptamıştır. Akman ve Akman'ın (2016) çalışmasında katılımcılar aynı kurumda birden fazla kadın çalışanlı bir ortamın kadınların duygusal bir yapıya sahip olduklarından dolayı olumsuz olaca-

ğını belirtmişlerdir. Sheppard ve Aquino (2016) çalışmasında iş yerinde kadınlar arasındaki çatışmayı erkekler arasındaki çatışmadan daha fazla sorunlu hale getirme eğiliminde olduğu öne sürmektedir. Mert'in (2021) çalışmasında ise katılımcılar kadın yöneticilerin çalışma ortamını kaotik, iletişimin güçlü ve destekleyici olarak tanımlamışlardır.

Araştırma bulgularına göre katılımcılar kadın meslektaşları ile iyi ilişkilere önem vermektedir. Fakat katılımcıların %40'ı bunu cinsiyete göre yapmadıklarını, her insanla iyi ilişkiler kurmanın önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların çoğunluğu yöneticilerinden destek gördüklerini belirtmişlerdir. Kadın yöneticisinden destek görmeyen sadece 1 katılımcı olmuştur. Bu çıkan araştırma sonucu Korkmaz ve Yıldız'ın (2024) çalışmalarıyla uyumluluk göstermektedir. Fakat Baykal vd.'nin (2020) çalışması yaygın inancın aksine, yönetimdeki kadınların artmasının astları için olumlu bir etki yaratmadığını gösteriyor ve kadın astlar destek görmüyor, dışlanıyor ve baskı hissediyor. Çeliken'e (2004) göre de kadınların destek görmemesi yöneticilik görevini gönülsüzce yürütmelerine sebep olmaktadır. Bu mesafeli tutumun nedenlerine değinen Narcıkara (2018), yönetici kadınların kendilerini ispat etme çabası ve diğer kadınlardan üstün görme eğilimi nedeniyle astlarına destek vermediklerini savunmaktadır. Karabulut (2020) ise bu durumu, kadın yöneticilerin elde ettikleri güç tabanlarını korumak amacıyla hemcinslerine karşı daha sert bir tavır sergilemeleriyle açıklamaktadır.

Katılımcıların cevaplarına göre kraliçe arı sendromunun sebepleri belirlenmiştir (Çizelge 11). Kadınların en çok belirttiği cevaplar; Mobbing, kadınlar arası kıskançlık duygusu ve kazandıkları ilgiyi, mevkiyi kaybetme korkusudur. Mert (2022) de yapmış olduğu çalışmada kıskançlık duygusunun, kraliçe arı sendromuna etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca kraliçe arı

sendromunun hırs, iletişim sorunları ve cinsiyet eşitsizliği gibi faktörlerden de kaynaklanmaktadır (Korkmaz ve Yıldız, 2024). Bu faktörleri detaylandıran Özberk (2023), sendromun temelindeki rekabetin 'zirvede tek olma isteğinden beslendiğini; Sobczak (2018) ise kadın yöneticilerin cinsiyet eşitsizliğini doğal bir hiyerarşi olarak görüp meşrulaştırma eğiliminde olduklarını vurgulamıştır.

Katılımcıların çoğunluğu daha öncesinde kraliçe arı sendromuna maruz kalmışlardır. Bu da yiyecek-içecek işletmelerinde de bu sendromun olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda eğitim, hizmet, akademi, sağlık gibi birçok sektörde de bu sendroma rastlanmaktadır (Arslan, 2024; Faniko vd., 2021; Johnson ve Mathur-Helm, 2011; Şengül vd., 2019). Bu durumu destekler nitelikte Savaş (2022) da sendroma maruz kalan kadın çalışanların iş yerine olan bağlılıklarının azaldığını ve oluşan çatışma ortamı nedeniyle işten ayrılma oranlarının arttığını tespit etmiştir. Ayrıca bu sendrom kadın çalışanları psikolojik ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Gürsoy ve Gürsoy, 2024). Kraliçe arı sendromu ve işten ayrılma arasında pozitif bir ilişki doğuruyor ve bu durumda da işten ayrılma niyetleri artıyor (Baykal vd., 2020; Şengül vd., 2019).

Sonuç

Yiyecek-içecek sektöründe faaliyet gösteren kadın aşçıların deneyimlerine odaklanan bu çalışma, profesyonel mutfaklardaki cinsiyet dinamiklerine ve kraliçe arı sendromu algısına dair çarpıcı sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırmada, kadın çalışanların yöneticilerinde cinsiyetten ziyade "iletişim becerisi" ve "adalet" kavramlarını önceliklendirdiği görülmüştür. Ancak pratikte, kadın yöneticilerin detaycı ve disiplinli çalışma tarzları takdir edilse de "duygusallık" ve "rekabetçi tutum" gibi algılanan özellikler, astları ile aralarında mesafe oluşmasına neden olmaktadır.

Çalışmanın en belirgin bulgusu, kadın çalışanların önemli bir kısmının hemcinsleri yerine erkek yöneticilerle çalışmayı daha "kolay" ve "sorunsuz" bulmasıdır. Bu durum, kadınlar arasında dayanışma yerine rekabetin ön plana çıktığını göstermektedir. Elde edilen veriler, mutfak ortamında birden fazla kadın yöneticinin bulunmasının "güç savaşı" ve "kıskançlık" olarak kodlandığını ve bu durumun kraliçe arı sendromunun temelini oluşturduğunu doğrulamaktadır. Sendromun beslendiği ana kaynakların ise mevcut konumu kaybetme korkusu, hırs ve mobbing olduğu tespit edilmiştir.

Profesyonel mutfaklarda kadınların kariyer basamaklarını tırmanırken karşılaştıkları en büyük engellerden biri, paradoksal bir şekilde yine hemcinsleri tarafından oluşturulan psikolojik ve yönetsel bariyerlerdir. Bu sendromun varlığı, sadece bireysel ilişkileri zedelemekle kalmayıp, mutfak operasyonunun genel verimliliğini ve çalışanların iş tatminini de doğrudan düşürmektedir.

Sektördeki çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik öneriler şunlardır:

- Yiyecek-içecek sektöründe kraliçe arı sendromu ve benzeri örgütsel davranış konularındaki akademik çalışmaların sayısı artırılmalıdır.
- Sektör çalışanlarına sadece teknik beceriler değil; iş etiği, mobbing ve psikolojik sendromlar (kraliçe arı vb.) hakkında bilgilendirme eğitimleri verilerek farkındalık sağlanmalıdır.
- Mutfak hiyerarşisinde kadınların genellikle pastane ve soğuk bölümlere hapsedilmesi yerine, sıcak ve ızgara gibi ana bölümlerde de aktif rol almaları teşvik edilmelidir.
- Yöneticilerin performans değerlendirmelelerinde sadece üstlerin değil, astların da görüş bildirdiği (360 derece) geri bildirim mekanizmaları kurulmalıdır.
- Yöneticilere empati, kriz yönetimi ve duy-

gusal zeka odaklı liderlik eğitimleri zorunlu tutulmalıdır.

- Bireysel hırsların önüne geçebilmek adına, bireysel başarılarından ziyade takım başarısını ödüllendiren sistemler geliştirilmelidir.

Kaynakça

Akman, G. İ., Akman, Y. (2016). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 5(3), 748–763.

Aksu, M., Şahin, B. (2022). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadınların kariyer yolunda erileşme sorununun teorik incelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1–25.

Apaydın, Ç., Gökgül, M., Aydiner, A., Emir, O. (2021). The relationship between queen bee syndrome, glass ceiling and resilience: female teachers. *Mediterranean Journal of Gender and Women's Studies*, 4(2), 130–153. <https://doi.org/10.33708/ktc.981316>

Ariza-Montes, A., Muñiz, N., Montero-Simó, M., Padilla, R. (2013). Workplace bullying among healthcare workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(8), 3121–3139. <https://doi.org/10.3390/ijerph10083121>

Arslan, E. N. (2024). Hemşirelerin öz yeterlilik algıları ile kraliçe arı sendromu arasındaki ilişki. *Güncel Sağlık Yönetimi*, 2(1), 23–30.

Baykal, E., Soyalp, E., Yeşil, R. (2020). Queen bee syndrome: a modern dilemma of working women and its effects on turnover intentions. H. Dincer, S. Yuksel (Ed.), *Strategic outlook for innovative work behaviours: Interdisciplinary and multidimensional perspective* içinde (s. 165–178). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50131-0_9

Cibibin, C., Leo, I. (2022). The “queen bee syndrome” in sports federations: an exploratory

investigation of gender stereotypes in italian female coaches. *Sustainability*, 14(3), 1596. <https://doi.org/10.3390/su14031596>

Çelen, O., Tuna, M. (2021). Konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2127–2148. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.838>

Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 91–118.

Derks, B., Laar, C., Ellemers, N., Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243–1249. <https://doi.org/10.1177/0956797611417258>

Derks, B., Laar, C., Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>

Ellemers, N., Heuvel, H., Gilder, D., Maass, A., Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338. <https://doi.org/10.1348/0144666042037999>

Elsesser, K., Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations*, 64(12), 1555–1578. <https://doi.org/10.1177/0018726711424323>

Faniko, K., Ellemers, 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.

Gürsoy, M. E., Gürsoy, İ. E. (2024) Mobbing ve kraliçe arı sendromu ekseninde pembe tacizin kadın çalışanlar üzerindeki etkileri. *Journal*

of Social Research & Behavioral Sciences/Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, 10(21), 40–52. <https://doi.org/10.52096/js-rbs.10.21.04>

Harvey, C. (2018). When queen bees attack women stop advancing: recognising and addressing female bullying in the workplace. *Development in Learning Organizations an International Journal*, 32(5), 1–4. <https://doi.org/10.1108/dlo-04-2018-0048>

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), 47–56. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v42i4.504>

Karabulut, S. (2020) Milli eğitim müdürlükleri ve kamu okullarında görev yapan yöneticilere göre kraliçe arı sendromu. (Tez no: 773242) [Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi

Kılıç, S. D. (2023). Kadın yöneticilere ilişkin kadın öğretmenlerin görüşleri: kraliçe arı sendromu kapsamında bir değerlendirme. *Academic Social Resources Journal*, 8(46), 2181–2190.

Kobal, H. Y. (2021). Kraliçe arı fenomeni bağlamında özel sektörde çalışan kadınlara yönelik nitel bir araştırma. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 53–77.

Korkmaz, E. F., Yıldız, Y. (2024). Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında kraliçe arı sendromu. *Herkes İçin Spor ve Rekreasyon Dergisi*, 6(1), 23–31. <https://doi.org/10.56639/jsar.1416534>

Krause, W., Hartney, E. (2021). Gender diversity, unconscious bias, and leadership for organizational and planetary health. J. Marques (Ed.), *Exploring Gender at Work Multiple Perspectives* içinde (s. 161–179). Burbank. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64319-5_9

doi.org/10.1007/978-3-030-64319-5_9

Lewis, P., Simpson, R. (2011). Kanter revisited: gender, power and (in) visibility. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 141–158. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00327.x>

Marinakou, E., Giousmpasoglou, C. (2022). Chefs' competencies: a stakeholder's perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 205–229. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2020-0101>

Meriçelli, F. (2017). Kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki engeller (Tez No: 469670) [Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Mert, P. (2021). Leadership characteristics of female school principals according to female teachers. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(4), 166–176.

Mert, P. (2022). Özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin kraliçe arı sendromu ile ilgili görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 1091–1118.

Narcıkara, E. B. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159–176.

Negiz, N., Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195–214.

Özberk, N. (2023). Kadın yöneticisi ve kadın öğretmenlerin örgütsel iletişimlerinin kraliçe arı sendromu bağlamında incelenmesi (Tez No: 831846) [Yüksek Lisans Tezi, Amasya Üniversitesi], Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Öztürk, U. C., Cevher, E. (2015). İşyerinde tacizin pembe hali: kadınların kadınlara uygu-

ladığı mobbing. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(1), 151–174.

Poyraz, T. (2022). *Kraliçe arı sendromunun liderlikle ilişkisi: sağlık kurumları örneği.* (Tez no: 752020) [Yüksek Lisans Tezi, Ordu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Rindfleish, J. (2000). Senior management women in australia: diverse perspectives. *Women in Management Review*, 15(4), 172–180. <https://doi.org/10.1108/09649420010335491>

Sarwar, A., Imran, M. (2019). Exploring women’s multi-level career prospects in Pakistan: barriers, interventions, and outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01376>

Savaş, E. (2022). *Serbest muhasebeci ve mali müşavirler mesleği üzerinde kraliçe arı sendromu: Bursa ili örneği* (Tez No: 738727) [Yüksek Lisans Tezi, Bursa Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Sertkaya, O., Onay, M., Ekmekçi, R. (2013). Spor örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(4), 1–13.

Sheppard, L., Aquino, K. (2016). Sisters at arms. *Journal of Management*, 43(3), 691–715. <https://doi.org/10.1177/0149206314539348>

Sobczak, A. (2018). The queen bee syndrome. the paradox of women discrimination on the labour market. *Journal of Gender and Power*, 9(1), 51–61. <https://doi.org/10.14746/jgp.2018.9.005>

Stephenson, A., Dzubinski, L., Diehl, A. (2022). A cross-industry comparison of how women leaders experience gender bias. *Personnel Review*, 52(1), 145–165. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2021-0091>

Suharnomo, S., Permatasari, D. (2019). Investigating the “queen bee” phenomenon in indonesia: a case study. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(1), 41. <https://doi.org/10.14710/dijb.2.1.2019.41-51>

Şahin, E. (2024). *Spor örgütlerinde çalışan kadınların kraliçe arı sendromu algılarının iş tatminleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi.* (Tez No: 895078) [Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Şengül, H., Çınar, F., Bulut, A. (2019). The perception of queen bee phenomenon in nurses: qualitative study in health sector. *J Clin Pract*, 22(7), 906–912. https://doi.org/10.4103/njcp.njcp_308_18

Tok, T. N., Yalçın, N. (2017). Okul yöneticileri gözünden kadın okul yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 353–366. <https://doi.org/10.5505/pausbed.2017.36025>

Ünal, A., Anasori, E., Çelen, O. (2022). Cam tavan mı yoksa kraliçe arı sendromu mu? Beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 8(58), 674–683. <https://doi.org/10.29228/smryj.62117>

Van Manen, M. (1990). Beyond assumptions: Shifting the limits of action research. *Theory into practice*, 29(3), 152–157.

Zandria, S., Luther-King, Z., Hennie, P. (2020). Queen bee syndrome at the workplace; perspectives of female business students at a South African Private University. *The Journal of Social Sciences Research*, 6(4), 406–412. <https://doi.org/10.32861/jssr.64.406.412>