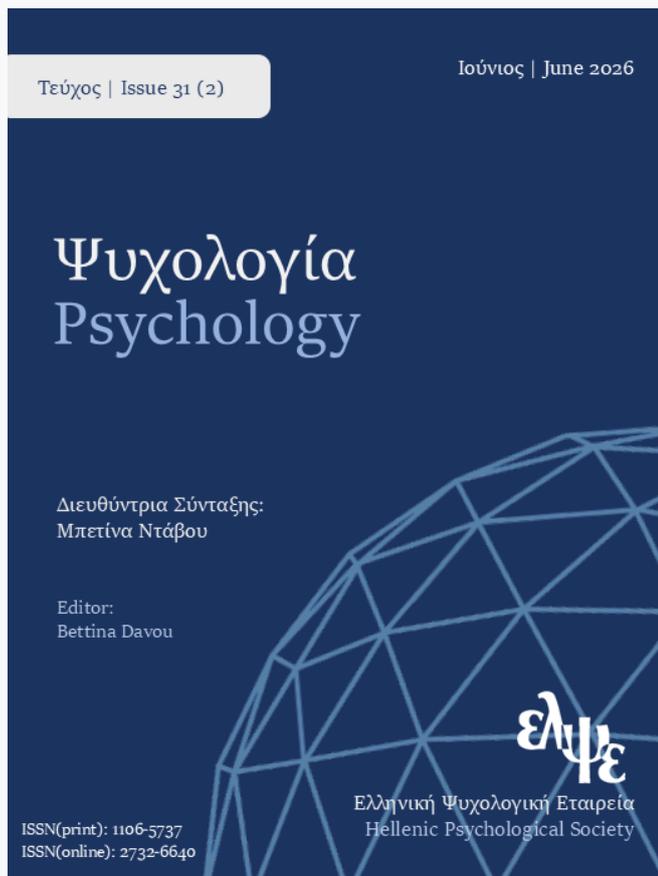


# Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society

Vol 31, No 2 (2026)

June 2026



## Exploring the effective leadership among women in light of the «Queen Bee Phenomenon»

*Eleni Kalikaki, Nikoleta Kolovou, Leonidas Zampetakis*

doi: [10.12681/psy\\_hps.38240](https://doi.org/10.12681/psy_hps.38240)

Copyright © 2026, Eleni Kalikaki, Nikoleta Kolovou, Leonidas Zampetakis



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

### To cite this article:

Kalikaki, E., Kolovou, N., & Zampetakis, L. (2026). Exploring the effective leadership among women in light of the «Queen Bee Phenomenon». *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 31(2), 22–55. [https://doi.org/10.12681/psy\\_hps.38240](https://doi.org/10.12681/psy_hps.38240)

## ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ | RESEARCH PAPER

## Εξετάζοντας την αποτελεσματική ηγεσία μεταξύ των γυναικών υπό το πρίσμα του φαινομένου της «Βασίλισσας Μέλισσας»

Ελένη ΚΑΛΙΚΑΚΗ<sup>1</sup>, Νικολέτα ΚΟΛΟΒΟΥ<sup>1</sup>, Λεωνίδας Α. ΖΑΜΠΕΤΑΚΗΣ<sup>1</sup><sup>1</sup> Τμήμα Ψυχολογίας, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ρέθυμνο, Ελλάδα

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ	ΠΕΡΙΛΗΨΗ
Αποτελεσματική ηγεσία Άρρητες θεωρίες ηγεσίας Φαινόμενο Βασίλισσας Μέλισσας Γυναικεία ηγεσία Στερεότυπα φύλου	Η ηγεσία, ως πολύπλοκο ζήτημα, περιλαμβάνει άρρητα γνωστικά πρότυπα που διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των υφισταμένων για την αποτελεσματικότητα των ηγετών. Το «Φαινόμενο της Βασίλισσας Μέλισσας» αποτελεί στρατηγική ανέλιξης γυναικών σε ανδροκρατούμενα περιβάλλοντα υιοθετώντας τρία μοτίβα: αποστασιοποίηση από νεότερες γυναίκες, αφομοίωση στην ομάδα κύρους και νομιμοποίηση της υφιστάμενης κατάστασης στους οργανισμούς. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει ποια εκ των τριών διαστάσεων του φαινομένου της «Βασίλισσας Μέλισσας» γίνεται αντιληπτή από τις εργαζόμενες ως πιο σημαντική στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας της προϊσταμένης. Ακολουθήθηκε ένας εντός των ατόμων ερευνητικός σχεδιασμός και αξιοποιήθηκε η μέθοδος των υποθετικών σεναρίων, στα οποία μεταβάλλονταν τα επίπεδα των ανεξάρτητων μεταβλητών και απαντήθηκαν από 131 εργαζόμενες γυναίκες. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης με ανθεκτικά τυπικά σφάλματα ανέδειξαν ότι και οι τρεις διαστάσεις: αποστασιοποίηση, αφομοίωση και νομιμοποίηση έχουν αρνητική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην αποτελεσματική ηγεσία, ενώ φάνηκε ότι η επίδραση της αποστασιοποίησης στην αποτελεσματική ηγεσία μειώνεται όταν η νομιμοποίηση είναι υψηλή. Τελικά, αναδείχθηκε η άμεση συσχέτιση των τριών μοτίβων συμπεριφοράς της προϊσταμένης με την αναποτελεσματική ηγεσία, όπως γίνεται αντιληπτή από τις υφιστάμενες. Εν κατακλείδι, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν για την δυνητική ανάπτυξη προληπτικών προγραμμάτων παρέμβασης, καθώς και στην ολιστική κατανόηση του φαινομένου.
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	
Λεωνίδας Α. Ζαμπετάκης, Τμήμα Ψυχολογίας, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Πανεπιστημιούπολη Γάλλου, 74150, Ρέθυμνο, <a href="mailto:Zampetakis.leonidas@uoc.gr">Zampetakis.leonidas@uoc.gr</a>	

Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί ένα πολυδιάστατο και σύνθετο ζήτημα, το οποίο έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτενούς μελέτης. Ωστόσο, η κατανόησή της παραμένει ελλιπής (Burns, 1978, as cited in Vugt, 2006). Στην διεθνή βιβλιογραφία νοηματοδοτείται ως διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις ενέργειες άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη επιθυμητών στόχων (Robbins & Judge, 2019, as cited in Βακόλα & Νικολάου, 2019). Πολλαπλές θεωρητικές προσεγγίσεις, όπως η θεωρία των χαρακτηριστικών, οι συμπεριφορικές θεωρίες, οι περιστασιακές θεωρίες και οι νεότερες προσεγγίσεις όπως η μετασχηματιστική και η χαρισματική ηγεσία, προσπαθούν να εξηγήσουν τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά της (Avolio et al., 2009· Mitropoulou & Zampetakis, 2024). Κατά κανόνα, η ηγεσία λαμβάνει θετικό πρόσημο και ταυτίζεται με τις αρετές και τα προτερήματα του ηγέτη και τον τρόπο που εκείνα οδηγούν τον οργανισμό σε υψηλή απόδοση και αποτελεσματικότητα (Antonakis et al., 2003· Shilling, 2009· Tepper, 2007).

Το φύλο του ηγέτη διαδραματίζει καίριο ρόλο στην αντίληψη και την αξιολόγηση της ηγεσίας, καθώς ενσωματώνει κοινωνικο-δημογραφικές αλλά και ψυχολογικές διαστάσεις, όπως η ταυτότητα του φύλου, τα στερεότυπα και οι αναμενόμενοι κοινωνικοί ρόλοι (Bem, 1993· Eagly, 1987). Η θηλυκότητα, σύμφωνα και με τις

στερεοτυπικές αντιλήψεις, είναι συνυφασμένη με το δημοκρατικό, κοινοτικό, διαπροσωπικό και χαρισματικό στυλ ηγεσίας, αντιθέτως η αρρενωπότητα συνδέεται με ένα πιο αυταρχικό και ενεργητικό στυλ ηγεσίας (Eagly, 1987). Αυτό αποδίδεται εν μέρει στην κοινωνικοποίηση που οδηγεί τις γυναίκες να καλλιεργούν συχνά περισσότερο τις κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες (soft skills) (Eagly & Karau, 2002). Ωστόσο, διαφαίνεται, ότι οι γυναίκες «τιμωρούνται» κοινωνικά όταν υιοθετούν συμπεριφορές που θεωρούνται πιο «ανδρικές» και θεωρούνται λιγότερο συμπαθείς ή ικανές όταν αποκλίνουν από τα στερεοτυπικά γυναικεία χαρακτηριστικά (Amanatullah & Tinsley, 2013· Heilman & Chen, 2005· Rudman & Glick, 1999). Αυτή η αναντιστοιχία μεταξύ των προσδοκιών του ηγετικού ρόλου (που συχνά ταυτίζονται με ανδρικά στερεότυπα) και των στερεοτύπων του φύλου δημιουργεί μια κατάσταση όπου οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις συχνά πρέπει να ισορροπούν προσεκτικά μεταξύ αυτών των αντικρουόμενων προσδοκιών, κάτι που δεν απαιτείται συνήθως από τους άνδρες ηγέτες και μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την αποτελεσματικότητα και την αναγνώρισή τους (φαινόμενο γνωστό ως "double bind" , Catalyst, 2007). Επιπλέον, οργανωσιακές πρακτικές, όπως η θέσπιση ποσοστώσεων σε ορισμένες εταιρείες για την αύξηση της γυναικείας εκπροσώπησης, ενώ στοχεύουν στη διόρθωση ανισοτήτων, ενδέχεται να δημιουργούν ένα περίπλοκο πλαίσιο προσδοκιών και πιέσεων για τις γυναίκες που αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις (Heilman et al., 1992).

Η αποτελεσματικότητα ή μη του ηγέτη συνδέεται άρρητα με τα γνωστικά πρότυπα των ακολούθων , τα οποία αποτελούνται από τις αντιλήψεις τους για τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές, που οφείλει να διαθέτει ένας ηγέτης (Eritropaki et al., 2013). Αυτά τα γνωστικά σχήματα και οι πεποιθήσεις αποτυπώνονται μέσα από τις Άρρητες Θεωρίες Ηγεσίας (Implicit Leadership Theories - ILTs). Οι ILTs λειτουργούν ως φίλτρα μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν και αξιολογούν τη συμπεριφορά των ηγετών τους (Lord & Maher, 1991). Εάν η παρατηρούμενη συμπεριφορά ενός ηγέτη ταιριάζει με το άρρητο πρότυπο του ακολούθου, ο ηγέτης γίνεται αντιληπτός ως πιο αποτελεσματικός, ενώ η απόκλιση οδηγεί σε αρνητικότερες αξιολογήσεις (Alabdulhadi et al., 2017· Eritropaki & Martin, 2004). Να σημειωθεί ότι, αν ένας ηγέτης δεν θεωρείται ικανός από τους ακόλουθους, δεν αντιμετωπίζεται ισότιμα συγκριτικά με εκείνον που γίνεται αντιληπτός ως ικανός και δεν ασκεί την απαιτούμενη επιρροή, ώστε να επιτύχει τους στόχους του (DeRue & Ashford, 2010· Lord & Maher, 1993, as cited in Alabdulhadi et al., 2017). Παραδείγματος χάριν, αν οι ακόλουθοι έχουν την εικόνα του εξωστρεφή ηγέτη και τελικά ο ηγέτης τους είναι εσωστρεφής, τείνουν να τον θεωρούν λιγότερο αποτελεσματικό (Alabdulhadi et al., 2017). Ποικίλοι παράγοντες, όπως ενδεικτικά τα γονεϊκά πρότυπα, οι προγενέστερες εμπειρίες με ηγέτες και η ηγετική κουλτούρα, οδηγούν στην κατασκευή των ILTs εξατομικευμένα (Day et al., 2014· Eritropaki & Martin, 2005· Keller, 1999, 2003).

Οι ILTs για την αποτελεσματική ηγεσία διαφοροποιούνται ανάμεσα στο ανδρικό και στο γυναικείο φύλο (Eritropaki & Martin, 2004). Διαφαίνεται ότι τα γνωστικά σχήματα, που διαμορφώνονται για τον ρόλο του φύλου στις ηγετικές θέσεις, διέπονται από κοινωνικά στερεότυπα και προκαταλήψεις. Ειδικότερα, στην δεκαετία του '70, επικρατούσε η πεποίθηση και από τα δύο φύλα ότι η θέση του ηγέτη είναι συνυφασμένη με το ανδρικό φύλο (Schein, 2001). Σήμερα, παρόλο που οι άνδρες εξακολουθούν να ασπάζονται την ίδια πεποίθηση, η στάση των γυναικών έχει μεταβληθεί, καθώς θεωρούν ότι και τα δύο φύλα είναι εξίσου πιθανό να διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για την ανάληψη της ηγετικής θέσης (Schein, 2001). Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, τα γνωστικά σχήματα των γυναικών για την αποτελεσματική ηγεσία είναι απόρροια τόσο της ανατροφής τους από την οικογένεια όσο και της «ανατροφής» τους από την κοινωνία.

Η ανάγκη των γυναικών για ανέλιξη στις υψηλόβαθμες ηγετικές θέσεις, τις ωθεί υπο συγκεκριμένες συνθήκες, στην υιοθέτηση συμπεριφορών, που αντιπροσωπεύουν το «Φαινόμενο της Βασίλισσας Μέλισσας» (Sobczak, 2018). Αφορά μία κατάσταση, στην οποία γυναίκες που έχουν επιτύχει και ανελιχθεί σε ανδροκρατούμενα εργασιακά περιβάλλοντα θέτουν ως στόχο να αποτρέπουν άλλες γυναίκες και στην προκειμένη τις υφιστάμενες τους να αναπτυχθούν και να προαχθούν (Faniko et al., 2016). Ουσιαστικά, αποτελεί στρατηγική για την επίτευξη των στόχων τους σε ανδροκρατούμενα εργασιακά περιβάλλοντα (Ellemers et al., 2004· Faniko et al., 2021). Φαίνεται ότι, οι ηγέτιδες περισσότερο αναπαράγουν παρά καταδικάζουν την

υπάρχουσα φυλετική ιεραρχία και είναι υπεύθυνες για την χαμηλή κινητικότητα των υφιστάμενων γυναικών στον εργασιακό χώρο (Derks et al., 2016· Grangeiro et al., 2023).

Το «Queen Bee» φαινόμενο δεν προσανατολίζεται σε βιολογικούς παράγοντες, αλλά αποτελεί απάντηση στις διακρίσεις που υφίστανται οι γυναίκες στην καριέρα τους μέσα σε ανδροκρατούμενα και σεξιστικά εργασιακά περιβάλλοντα συγχρόνως και στην απειλή της κοινωνικής τους ταυτότητας (Derks et al., 2011· Derks et al., 2016· Faniko et al., 2017· Faniko et al., 2021). Η απειλή της κοινωνικής ταυτότητας (social identity threat), ως ερμηνευτικό πλαίσιο για την ύπαρξη του φαινομένου, βασίζεται στη θεωρία κοινωνικής ταυτότητας (SIT) (Tajfel & Turner, 1979, 2004· Derks et al., 2016). Σύμφωνα με τη SIT, τα άτομα αντλούν μέρος της αυτοεκτίμησής τους από την κοινωνική ομάδα στην οποία ανήκουν. Όταν η ομάδα αυτή (π.χ., οι γυναίκες σε έναν οργανισμό) υφίσταται διακρίσεις ή συνδέεται με αρνητικά στερεότυπα (π.χ., φαινομενική ακαταλληλότητα για ηγετικές θέσεις, ανισότητα αμοιβών), η κοινωνική ταυτότητα των μελών της απειλείται. Για να προστατεύσουν την αυτοεκτίμησή τους, τα μέλη ομάδων χαμηλότερου κύρους μπορεί να υιοθετήσουν διάφορες στρατηγικές. Οι γυναίκες που βρίσκονται σε ανδροκρατούμενα περιβάλλοντα και αντιλαμβάνονται τα όρια μεταξύ των ομάδων ως διαπερατά (δηλαδή, πιστεύουν ότι η ατομική ανέλιξη είναι δυνατή), ενδέχεται να επιλέξουν στρατηγικές ατομικής κινητικότητας αντί για συλλογική δράση (Ellemers, 1993· Wright, 2001). Η συμπεριφορά της «Βασίλισσας Μέλισσας» μπορεί να θεωρηθεί ως μια τέτοια στρατηγική: οι γυναίκες αποστασιοποιούνται ψυχολογικά από την ομάδα χαμηλότερου κύρους (τις άλλες γυναίκες), τονίζουν την ατομική τους επιτυχία και προσπαθούν να αφομοιωθούν στην ομάδα υψηλότερου κύρους (τους άνδρες), νομιμοποιώντας παράλληλα το status quo που τις ωφέλησε ατομικά (Derks et al., 2016· Ellemers et al., 2004). Έτσι, αντιμετωπίζουν το δίλημμα μεταξύ της προώθησης των προσωπικών τους ευκαιριών και της υποστήριξης της ομάδας τους (Wright, 2001), επιλέγοντας συχνά την πρώτη οδό όταν η ατομική ανέλιξη φαντάζει εφικτή (Wright & Taylor, 1999).

Συνεπώς, η συμπεριφορά των «Queen Bees» παρουσιάζει τρία κύρια μοτίβα: αποστασιοποίηση, τόσο σωματική όσο και ψυχολογική, από τις νεοπροσλαμβανόμενες γυναίκες υπαλλήλους, αφομοίωση στην ομάδα υψηλότερου κύρους και νομιμοποίηση του υπάρχοντος status quo (Derks et al., 2016). Υπό το πρίσμα των ILTs, οι συμπεριφορές αυτές της «Βασίλισσας Μέλισσας» είναι πιθανό να αποκλίνουν σημαντικά από τα πρότυπα που έχουν οι υφιστάμενες (ιδιαίτερα οι γυναίκες) για μια αποτελεσματική, υποστηρικτική και δίκαιη ηγέτιδα. Η αποστασιοποίηση, η υιοθέτηση στερεοτυπικά αρρενωπών χαρακτηριστικών (αφομοίωση) και η άρνηση αναγνώρισης ή αντιμετώπισης των ανισοτήτων (νομιμοποίηση) ενδέχεται να ενεργοποιούν αρνητικές αξιολογήσεις, καθώς δεν συνάδουν με τα άρρητα σχήματα περί αποτελεσματικής (και συχνά, αν και όχι πάντα, κοινοτικής ή μετασχηματιστικής) ηγεσίας που μπορεί να κατέχουν οι εργαζόμενες.

Αναφορικά με το μοτίβο της αποστασιοποίησης, οι ηγέτιδες δίνουν έμφαση στην διαφοροποίηση τους συγκριτικά με την ομάδα τους, η οποία χαρακτηρίζεται από αρνητικά στερεότυπα, καθώς επιδιώκουν την ατομική τους επιτυχία (Derks et al., 2015· Faniko et al., 2021). Ενόψει της διάκρισης, που υφίστανται οι γυναίκες λόγω των αρνητικών στερεοτύπων του φύλου τους, οι φιλόδοξες και στοχοπροσηλωμένες «Queen Bees» επιδιώκουν να αποσυνδεθούν από αυτά τα στερεότυπα και έτσι αποστασιοποιούνται από τις νεοπροσλαμβανόμενες συναδέλφους, που κατά την άποψή τους επιβεβαιώνουν αυτά τα στερεότυπα (Brown, 2023). Ωστόσο, δεν φαίνεται να αποστασιοποιούνται από γυναίκες εργαζόμενες του ίδιου βεληνεκούς, που είναι εξίσου επιτυχημένες με τις ίδιες (Derks et al., 2016· Faniko et al., 2016). Τελικά, οι γυναίκες προϊστάμενες, που ενεργά επιλέγουν να αποστασιοποιούνται από τις υφιστάμενες τους, δέχονται αρνητική κριτική από εκείνες (Van Laar et al., 2014).

Η ταύτιση της δύναμης και της εξουσίας με την αρρενωπότητα δυσκολεύει τις γυναίκες να κατακτήσουν υψηλόβαθμες ιεραρχικά θέσεις, γι' αυτό υιοθετούν αρρενωπά χαρακτηριστικά και αφομοιώνονται στην ομάδα υψηλότερου κύρους, η οποία είναι συνυφασμένη με την επιτυχημένη ηγεσία (Derks et al., 2016). Ενώ το επιθυμητό θα ήταν, η προσθήκη μιας «θηλυκής οπτικής» στην ηγεσία, αντ' αυτού οι «Queen Bees» επιλέγουν συνειδητά να ομοιάζουν με τους άνδρες συναδέλφους τους ως προς την ενδυμασία, την ομιλία και τη συσχέτιση με τις υφιστάμενες (Grangeiro et al., 2023). Φαίνεται, ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των υφιστάμενων γυναικών, τόσο οι «Queen Bees» τείνουν να περιγράφουν τον εαυτό τους με περισσότερο αρρενωπά

χαρακτηριστικά, όπως κυριαρχικότητα, ανταγωνιστικότητα και ατομικισμός (Bem, 1974· Derks et al., 2016). Αυτό προκύπτει, καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των γυναικών είναι πιο έντονος και τίθενται ζητήματα επικράτησης στις περιορισμένες, οριακά ανεπαρκείς ηγετικές θέσεις που αναλογούν στο γυναικείο φύλο σε ανδροκρατούμενα περιβάλλοντα.

Το τελευταίο και ίσως το πιο επιβλαβές μοτίβο συμπεριφοράς είναι η έγκριση και η νομιμοποίηση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με την ανισότητα των φύλων (Sobczak, 2018). Οι «Queen Bees» νομιμοποιούν το υπάρχον status quo, καθώς είναι σύμφωνες με τα αρνητικά στερεότυπα, που αποδίδονται στο γυναικείο φύλο, συγχρόνως τονίζουν ότι είναι διαφορετικές από τις υφιστάμενες τους, επομένως τα στερεότυπα δεν θα πρέπει να εφαρμόζονται σε εκείνες (Derks et al., 2015· Derks et al., 2016). Πρακτικά, όχι μόνο δεν αναλαμβάνουν δράσεις για την προώθηση της ισότητας των φύλων, αλλά αντιτίθενται σε πολιτικές ισότητας που θα ωφελούσαν τόσο τις ίδιες όσο και τις νεότερες εργαζόμενες (Cortis et al., 2022· Derks et al., 2016· Faniko et al., 2016).

Γενικότερα, με βάση και τα τρία παραπάνω μοτίβα συμπεριφοράς, οι «Queen Bees» φαίνεται να εφαρμόζουν δυσλειτουργική και κατ' επέκταση τοξική ηγεσία (Wuertele, 2017). Παρόλο που το φαινόμενο της «Βασίλισσας Μέλισσας» δεν συγκαταλέγεται επισήμως στις σκοτεινές μορφές ηγεσίας, παρουσιάζει κοινά σημεία συμπεριφορών. Καθ' ομοιότητα με το εργασιακό bullying, οι «Queen Bees», καθώς αποδέχονται τα αρνητικά στερεότυπα του γυναικείου φύλου, νομιμοποιούν την υφιστάμενη κατάσταση και ως αποτέλεσμα αποκλείουν κοινωνικά το ίδιο τους το φύλο από οποιαδήποτε εργασιακή ευκαιρία (Derks et al., 2016· Quosai, 2022). Επιπλέον, στην καταχρηστική εποπτεία η σκοπιμότητα πίσω από την συμπεριφορά της υποβάθμισης των υφισταμένων παρατηρείται κατ' αναλογία και στις διαστάσεις του φαινομένου της «Βασίλισσας Μέλισσας», καθώς εκούσια οι «Queen Bees» υποβαθμίζουν τις υφιστάμενες τους, προκειμένου να ανέλθουν, και να διατηρήσουν την υψηλόβαθμη ιεραρχικά τους θέση (Ellemers et al., 2004· Faniko et al., 2021). Η πρόκληση ζημίας στους υφιστάμενους προς ίδιον όφελος, ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της τοξικής ηγεσίας παρατηρείται και στην συμπεριφορά των «Queen Bees» που βασιίζουν την ατομική τους επιτυχία εις βάρος της ενδο-ομάδας (Derks et al., 2015). Ακόμη, οι τοξικοί ηγέτες έχουν την τάση να εκφράζονται ευνοιοκρατικά, ομοίως και οι «Queen Bees» εκφράζουν την εύνοια τους σε γυναίκες εργαζόμενες του ίδιου βεληνεκού (Derks et al., 2016· Faniko et al., 2016).

Στο φαινόμενο της «Βασίλισσας Μέλισσας» υποβόσκουν ψήγματα αναποτελεσματικής ηγεσίας, ωστόσο δεν είναι διακριτή η άμεση σύνδεση του φαινομένου με την αποτελεσματικότητα ή μη της ηγεσίας, όπως αυτή αξιολογείται από τις υφιστάμενες, και ειδικότερα η σχετική σημασία κάθε διάστασης. Βιβλιογραφικά φαίνεται ότι το φαινόμενο της «Βασίλισσας Μέλισσας» έχει μελετηθεί εκτενώς όσον αφορά τις τρεις διαστάσεις που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τις συμπεριφορές των «Queen Bees», τα αίτια πίσω από την εμφάνιση του φαινομένου και τις συνέπειες, που εκείνο επιφέρει στις ίδιες τις «Queen Bees», τις υφιστάμενες τους και τέλος στον οργανισμό (Brown, 2023· Derks et al., 2016· Faniko et al., 2016· Faniko et al., 2021· Sobczak, 2018). Επομένως, η παρούσα έρευνα θα επιχειρήσει να καλύψει το παραπάνω ερευνητικό κενό που εντοπίστηκε διερευνώντας ποια εκ των τριών διαστάσεων του φαινομένου της «Βασίλισσας Μέλισσας» γίνεται αντιληπτή από τις εργαζόμενες ως πιο σημαντική στην αποτελεσματικότητα ή μη της ηγεσίας της προϊσταμένης. Η κατανόηση αυτής της δυναμικής είναι χρήσιμη τόσο για την θεωρητική προσέγγιση της γυναικείας ηγεσίας όσο και για την ανάπτυξη πρακτικών παρεμβάσεων στους οργανισμούς.

### **Ερευνητικές υποθέσεις**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ποια εκ των τριών διαστάσεων του «Φαινομένου της Βασίλισσας Μέλισσας» αξιολογείται περισσότερο σημαντική από τις υφιστάμενες εργαζόμενες στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ή μη μιας γυναίκας ηγέτιδας. Οι ερευνητικές υποθέσεις διατυπώνουν τις επιδράσεις των τριών διαστάσεων του «Queen Bee» στις αντιλήψεις σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία που ενδέχεται

να είναι ετερογενείς, έτσι ώστε κάποιες να θεωρούνται περισσότερο σημαντικές στην εκτίμηση μιας γυναίκας ηγέτιδας ως αποτελεσματικής ή μη.

Συγκεκριμένα, οι ερευνητικές υποθέσεις εκφράστηκαν ως εξής:

EY1: Οι γυναίκες ηγέτιδες, που αποστασιοποιούνται από τις νεοπροσλαμβανόμενες υφιστάμενες τους στον οργανισμό, αξιολογούνται από τις εργαζόμενες, ως λιγότερο αποτελεσματικές.

EY2: Οι γυναίκες ηγέτιδες, που έχουν αφομοιωθεί στην ομάδα υψηλότερου κοινωνικού κύρους στον οργανισμό, αξιολογούνται από τις εργαζόμενες ως λιγότερο αποτελεσματικές.

EY3: Οι γυναίκες ηγέτιδες, που δικαιολογούν την υφιστάμενη κατάσταση στον οργανισμό, αξιολογούνται από τις εργαζόμενες ως λιγότερο αποτελεσματικές.

## Μεθοδολογία

Η εκτέλεση του εν λόγω ερευνητικού έργου έχει πραγματοποιηθεί κατόπιν έγκρισης από την Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας της Έρευνας (Ε.Η.Δ.Ε.) με αριθμό πρωτοκόλλου 100/05.06.2024, καθώς εξετάστηκαν τα απαραίτητα δικαιολογητικά και πληρούνται οι εκ του άμεσα εφαρμοστέου δικαίου και της ηθικής και δεοντολογίας όροι και προϋποθέσεις.

## Συμμετέχοντες

Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 131 άτομα, με βασικές προϋποθέσεις να είναι άνω των 18 ετών και να εργάζονται. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί, ότι η μελέτη απευθύνεται αποκλειστικά στον γυναικείο πληθυσμό. Η ελάχιστη ηλικία των συμμετεχουσών ήταν τα 20 έτη και η μέγιστη τα 61 έτη, με  $M.O=39,04$  και  $T.A=12,36$  έτη. Αναλυτικά, όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων, το 35,9% ήταν άγαμες, το 59,5% έγγαμες, το 3,8% διαζευγμένες ενώ μόλις το 0,8% χήρα. Με βάση τα κοινωνικοδημογραφικά στοιχεία της μελέτης, η πλειονότητα των συμμετεχουσών ήταν απόφοιτες ΑΕΙ/ΤΕΙ (49%) με το υπόλοιπο ποσοστό να καταλαμβάνεται σχεδόν ισόποσα μεταξύ των αποφοίτων μεταπτυχιακού τίτλου (20%) και των αποφοίτων Λυκείου (29%). Από τον συνολικό αριθμό του δείγματος το 35% προέρχεται από το δημόσιο τομέα με τις περισσότερες εργαζόμενες να απασχολούνται σε ιδιωτικές εταιρείες (65%). Σημειώνεται ότι δεν συλλέχθηκαν λεπτομερή στοιχεία για τον τύπο (π.χ., οικογενειακή, ΜΜΕ, πολυεθνική) ή την ακριβή κατανομή μεγέθους και την ιεραρχική δομή των οργανισμών προέλευσης των συμμετεχουσών, πέραν του διαχωρισμού δημόσιου/ιδιωτικού τομέα. Επιπροσθέτως, η πλειονότητα δεν είχε θέση ευθύνης στο εργασιακό περιβάλλον (79,4%). Σχετικά με την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχουσών, η ελάχιστη τιμή ήταν 1 μήνας και η μέγιστη τιμή ήταν τα 35 έτη με  $M.O=14,8$  και  $T.A= 10,73$ . Οι εβδομαδιαίες ώρες εργασίας κυμαίνονταν από 3 έως 70 με  $M.O=38,5$  και  $T.A=11,1$ . Τέλος, το 85,5% δεν αντιλαμβάνεται τον οργανισμό, στον οποίο εργάζεται ως «ανδροκρατούμενο».

## Ερευνητικός σχεδιασμός

Η παρούσα μελέτη υιοθέτησε έναν εντός των ατόμων (within-subjects) πειραματικό σχεδιασμό δηλαδή σε κάθε συμμετέχουσα δόθηκε ακριβώς το ίδιο σύνολο υποθετικών σεναρίων, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο των υποθετικών σεναρίων (vignettes). Το ερωτηματολόγιο που χορηγήθηκε αποτελούνταν από δύο μέρη: α) δημογραφικά και άλλα γενικά στοιχεία (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, είδος του οργανισμού, κατοχή θέσης προϊσταμένης, συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας, ώρες εργασίας την εβδομάδα, ποσοστό γυναικών υπαλλήλων στο τμήμα, το ποσοστό γυναικών υπαλλήλων στον οργανισμό, αντίληψη αν ο οργανισμός είναι «ανδροκρατούμενος» και β) οκτώ υποθετικά σενάρια. Ειδικότερα, τα σενάρια αποτελούνταν από σύντομα κείμενα που περιέγραφαν υποθετικές καταστάσεις, στις οποίες εντάχθηκαν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Η παράθεση των ανεξάρτητων μεταβλητών εντός των σεναρίων δεν έγινε με αυθαίρετο τρόπο, αλλά χρησιμοποιήθηκαν οι αρχές του σχεδιασμού πειραμάτων. Συγκεκριμένα, όπως εξηγείται παρακάτω, σε κάθε μία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές δόθηκαν δύο επίπεδα (χαμηλό-κωδικοποιήθηκε ως -1 και υψηλό-

κωδικοποιήθηκε ως +1) και χρησιμοποιήθηκαν όλοι οι δυνατοί συνδυασμοί των επιπέδων των ανεξάρτητων μεταβλητών ( $2^3 = 8$  διαφορετικοί συνδυασμοί). Συνεπώς, οι ερωτώμενες κλήθηκαν να απαντήσουν σε οκτώ υποθετικά σενάρια (2x2x2, εντός των ατόμων σχεδιασμός) Έτσι, προέκυψε ένας «ορθογώνιος» πειραματικός σχεδιασμός που σημαίνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές δεν σχετίζονται μεταξύ τους. Ως απόρροια, προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας που παρατηρούνται στην πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση δεν υφίστανται. Για παρόμοιο ερευνητικό σχεδιασμό βλ. και Κούλα και Ζαμπετάκης (2022). Ως προϊστάμενη στα σενάρια, ορίστηκε γυναίκα (π.χ. Η «Χριστίνα») καθώς το «Φαινόμενο της Βασίλισσας Μέλισσας» επικεντρώνεται στον τρόπο που συμπεριφέρονται οι ηγέτιδες στις υφιστάμενες τους. Έτσι, η συγκεκριμένη έρευνα δεν έλαβε καθόλου υπόψιν το ανδρικό φύλο σε καμία συνθήκη, σενάρια και ερωτώμενοι. Παρακάτω στην εικόνα 1 παρουσιάζεται ένα από τα σενάρια της μελέτης.

**Εικόνα 1.** Παράθεση του πρώτου σεναρίου της πρωτότυπης εκδοχής του ερωτηματολογίου της έρευνας

**Προφίλ 1.**

Η Χριστίνα είναι μια φιλόδοξη γυναίκα και προϊσταμένη στη διεύθυνση του οργανισμού που εργάζεστε. Έχει παρατηρήσει ότι η Χριστίνα, στις νεοπροσλαμβανόμενες υπαλλήλους δεν δείχνει ενδιαφέρον, εκτίμηση και αποδοχή και τις αντιμετωπίζει με αρνητική διάθεση. Όμως, η Χριστίνα γενικά είναι ευγενική, θερμή, στοργική, συμπαθητική, ευαίσθητη ως προς τις ανάγκες των άλλων και πολύ τρυφερή. Επιπρόσθετα, δεν έχει αναλάβει δράση για την προώθηση της ισότητας των φύλων κατά τους τελευταίους 12 μήνες, δεν εφαρμόζει αποτελεσματικές πολιτικές για την προώθηση της ισότητας των φύλων και δεν συμπεριφέρεται με τρόπους που προωθούν την ισότητα των φύλων

---

«Η Χριστίνα είμαι μια αποτελεσματική προϊσταμένη».

Παρακαλώ απαντήστε σε μια κλίμακα από το 1-Διαφωνώ Απόλυτα ως το 7. Συμφωνώ Απόλυτα)  
 Η απάντησή σας \_\_\_\_\_

## Μετρήσεις

**Εξαρτημένη μεταβλητή.** Η εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας είναι η αντίληψη των συμμετεχουσών για την αποτελεσματική ηγεσία της προϊσταμένης που περιγραφόταν στο κάθε σενάριο. Μετρήθηκε με μία μόνο ερώτηση που ακολουθούσε κάθε σενάριο: «Η [όνομα προϊσταμένης στο σενάριο], είναι μία αποτελεσματική προϊσταμένη». Η απάντηση δινόταν σε 7-βάθμια κλίμακα Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα έως 7=Συμφωνώ απόλυτα). Η χρήση μίας ερώτησης έγινε για λόγους συντομίας.

**Ανεξάρτητες μεταβλητές.** Οι ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας είναι οι τρεις διαστάσεις του φαινομένου της «Βασίλισσας Μέλισσας», καθεμία με δύο επίπεδα (χαμηλό: -1, υψηλό: +1), τα οποία παρουσιάστηκαν εντός των σεναρίων, σύμφωνα με τον πειραματικό χειρισμό.

1. «Αποστασιοποίηση από τις νεοπροσλαμβανόμενες γυναίκες υπαλλήλους» (distancing from junior women): Η περιγραφή των επιπέδων βασίστηκε σε στοιχεία της κλίμακας συναισθημάτων από τους Derks et al. (2015).
  - α) *Υψηλή Αποστασιοποίηση (+1)*: Περιεγράφηκε ως η προϊσταμένη που «Στις νεοπροσλαμβανόμενες υπαλλήλους δείχνει χαμηλή εκτίμηση / αποδοκίμασία / αποστροφή / απροθυμία / αρνητικά συναισθήματα όπως θλίψη».
  - β) *Χαμηλή Αποστασιοποίηση (-1)*: Περιεγράφηκε ως η προϊσταμένη που «Στις νεοπροσλαμβανόμενες υπαλλήλους δείχνει ενδιαφέρον / εκτίμηση / αποδοχή / χαρά».
2. «Αφομοίωση στην ομάδα υψηλότερου κύρους» (assimilation into the higher status group): Η περιγραφή των επιπέδων βασίστηκε σε χαρακτηριστικά από το Bem Sex-Role Inventory (Bem, 1974), που συνδέονται στερεοτυπικά με αρρενωπά ή θηλυκά χαρακτηριστικά.

α) *Υψηλή Αφομοίωση (+1)*: Περιεγράφηκε με χαρακτηρισμούς όπως «ηγετικές ικανότητες, ισχυρή προσωπικότητα, ηγετική συμπεριφορά, κυριαρχική, υπεράσπιση των προσωπικών της απόψεων και ευκολία στη λήψη αποφάσεων».

β) *Χαμηλή Αφομοίωση (-1)*: Περιεγράφηκε με χαρακτηρισμούς όπως «ευγενική, θερμή, στοργική, συμπαθητική, ευαίσθητη ως προς τις ανάγκες των άλλων και τρυφερή».

3. «Νομιμοποίηση του υφιστάμενου status quo» (legitimizing the current status quo): Η περιγραφή των επιπέδων βασίστηκε σε στοιχεία από τους Cortis et al. (2022) σχετικά με δράσεις προώθησης της ισότητας.

α) *Υψηλή Νομιμοποίηση (+1)*: Περιεγράφηκε ως η προϊσταμένη που «Δεν έχει αναλάβει δράση για την προώθηση της ισότητας των φύλων κατά τους τελευταίους 12 μήνες, δεν εφαρμόζει αποτελεσματικές πολιτικές για την προώθηση της ισότητας των φύλων και δεν συμπεριφέρεται με τρόπους που προωθούν την ισότητα των φύλων.»

β) *Χαμηλή Νομιμοποίηση (-1)*: Περιεγράφηκε ως η προϊσταμένη που «Έχει αναλάβει δράση για την προώθηση της ισότητας των φύλων κατά τους τελευταίους 12 μήνες, εφαρμόζει αποτελεσματικές πολιτικές για την προώθηση της ισότητας των φύλων και συμπεριφέρεται με τρόπους που προωθούν την ισότητα των φύλων.»

### **Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της ανώνυμης συμπλήρωσης ατομικών ερωτηματολογίων ηλεκτρονικά στην πλατφόρμα Google forms (N=77), συγχρόνως και έντυπα (N=54). Κατασκευάστηκαν δύο διαφορετικές εκδοχές του ερωτηματολογίου (version 1 και version 2). Συγκεκριμένα, η μοναδική διαφορά μεταξύ των εκδοχών έγκειται στην τυχαία τοποθέτηση των σεναρίων στην version 2. Η δεδομένη αλλαγή αποσκοπούσε στην αποφυγή της τυχαιότητας των απαντήσεων και στην διασφάλιση της ολοκληρωμένης ανάγνωσης των σεναρίων (αποφυγή order effect). Οι συμμετέχουσες προσελκύστηκαν από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, από φορείς και οργανισμούς, καθώς και από εταιρείες – επιχειρήσεις. Η επιλογή του δείγματος βασίστηκε στην προσχεδιασμένη δειγματοληψία και συγκεκριμένα στην εφαρμογή δειγματοληψίας ποσόστωσης (quota sampling), σύμφωνα με την οποία επιλέγεται δείγμα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (APA, 2014· Jackson, 2015). Στην προκειμένη, το καίριο χαρακτηριστικό της έρευνας ήταν το γυναικείο φύλο. Αναφορικά με το έντυπο ενημέρωσης του ερωτηματολογίου υπήρχαν επαρκείς πληροφορίες για τον σκοπό της έρευνας, για την ανώνυμη και εθελοντική συμμετοχή τους, καθώς και για την διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων και του απορρήτου. Τέλος, διευκρινίστηκε ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, ο οποίος εκτιμήθηκε περίπου στα 10 λεπτά.

### **Στατιστική ανάλυση**

Τα δεδομένα της έρευνας αποτελούν δεδομένα πολύ-επίπεδης διάταξης, συγκεκριμένα δύο επιπέδων. Το επίπεδο 1 (Level 1) εμπεριέχει 1048 απαντήσεις (8 σενάρια x 131 συμμετέχουσες). Οι 1048 απαντήσεις του επιπέδου 1 είναι εμφωλευμένες (nested) εντός των ατόμων (131 άτομα), στο επίπεδο 2 (Level 2). Για την ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε η παλινδρόμηση με ανθεκτικά τυπικά σφάλματα (clustered robust standard errors regression), όπως εκτιμήθηκε με τον αλγόριθμο στο λογισμικό STATA (version 15), λαμβάνοντας υπόψιν την παραπάνω πολύ-επίπεδη διάταξη. Χρησιμοποιήθηκε η παλινδρόμηση με ανθεκτικά τυπικά σφάλματα, διότι συνεκτιμά την ομαδοποίηση στα δεδομένα και εκτιμά ανάλογα τα τυπικά σφάλματα των συντελεστών της παλινδρόμησης (Cameron & Miller, 2015). Πριν από την εφαρμογή των μοντέλων παλινδρόμησης, εξετάστηκε η κανονική κατανομή των μεταβλητών, εφαρμόζοντας το κριτήριο Kolmogorov-Smirnov. Για την αξιολόγηση της αναγκαιότητας χρήσης παλινδρόμησης με ανθεκτικά τυπικά σφάλματα, υπολογίστηκε ο Συντελεστής Ενδοταξικής Συσχέτισης (Intraclass Correlation Coefficient - ICC) από το Μοντέλο 0. Τέλος, αξιοποιήθηκαν οι δείκτες Akaike's Information Criterion (AIC) και Bayesian Information Criterion (BIC) για τη σύγκριση της

προσαρμογής των διαφορετικών μοντέλων, με μικρότερες τιμές να υποδεικνύουν καλύτερη προσαρμογή (Zampetakis & Moustakis, 2010).

Αναλύονται τα διαφορετικά μοντέλα παλινδρόμησης που εξετάστηκαν:

**Μοντέλο 0 (Mo-the unconditional model):** Περιέχει μόνο την εξαρτημένη μεταβλητή, προκειμένου να υπολογιστεί ο δείκτης ICC. Ο δείκτης ICC δείχνει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται στο δεύτερο επίπεδο των αναλύσεων, δηλαδή μεταξύ των ατόμων.

**Μοντέλο 1 (M1):** Περιλαμβάνει μόνο δημογραφικές μεταβλητές ως προβλεπτικές της εξαρτημένης μεταβλητής. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν η ηλικία (συνεχής μεταβλητή), η οικογενειακή κατάσταση (0=άγαμη, 1=έγγαμη, 2=διαζευγμένη, 3=χήρα), το εκπαιδευτικό επίπεδο της ερωτώμενης (0=δημοτικό, 1=λύκειο, 2=απόφοιτη ΑΕΙ/ΤΕΙ, 3=μεταπτυχιακό δίπλωμα), το είδος του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται (0=Δημόσιος οργανισμός, 1= Ιδιωτικός οργανισμός), η κατοχή θέσης προϊσταμένης (0 = όχι, 1 = ναι), τα συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας (συνεχής μεταβλητή), ώρες εργασίας την εβδομάδα (συνεχής μεταβλητή), το ποσοστό γυναικών υπαλλήλων στο τμήμα (συνεχής μεταβλητή) το ποσοστό γυναικών υπαλλήλων στον οργανισμό (συνεχής μεταβλητή) και τέλος αν η ερωτώμενη αντιλαμβάνεται τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται ως ανδροκρατούμενο ( 0 = όχι, 1 = ναι). Στις αναλύσεις που ακολουθούν, όλες οι συνεχείς μεταβλητές κεντροποιήθηκαν στο γενικό μέσο όρο (grand mean centered).

**Μοντέλο 2 (M2):** Σ' αυτό προστέθηκαν οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, μαζί με όσες δημογραφικές έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση.

**Μοντέλο 3 (M3):** Διερευνήθηκαν οι στατιστικώς σημαντικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Σε κάθε ένα από τα παραπάνω τέσσερα μοντέλα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το Log Likelihood και το  $R^2$ -conditional (pseudo  $R^2$ ), προκειμένου να διερευνηθεί το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής.

## Αποτελέσματα

### Περιγραφική στατιστική

Στον πίνακα 1, συνοψίζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις, καθώς η ελάχιστη και η μέγιστη τιμή από το δεύτερο επίπεδο ανάλυσης.

**Πίνακας 1.** Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, ελάχιστες και μέγιστες τιμές των μεταβλητών (2ο επίπεδο ανάλυσης)

	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Ηλικία	39,038	12,358	20	61
Οικογενειακή κατάσταση	0,695	0,580	0	3
Επίπεδο εκπαίδευσης	1,863	0,752	0	3
Κατηγορία οργανισμού	0,649	0,479	0	1
Θέση ευθύνης	0,206	0,406	0	1
Εργασιακή εμπειρία (σε έτη)	14,810	10,730	0,5	35
Εβδομαδιαίες ώρες απασχόλησης	38,504	11,090	3	70
Γυναίκες εργαζόμενες στο τμήμα (%)	73,878	27,922	1	100
Γυναίκες εργαζόμενες στον οργανισμό (%)	68,618	23,115	2	100
Αντίληψη οργανισμού ως «ανδροκρατούμενο»	0,145	0,353	0	1

\*Σημείωση.  $N=131$ . Η κωδικοποίηση των κατηγορικών μεταβλητών παρουσιάζεται στο Μοντέλο 1 (M1).

Ο δείκτης ICC, για την εξαρτημένη μεταβλητή, βρέθηκε να είναι ίσος με 0,037. Σηματοδοτείται, ότι το 3,7% της συνολικής διακύμανσης στις απαντήσεις σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία, οφείλεται στις μεταξύ των

ατόμων διαφορές, δηλαδή στο 2<sup>ο</sup> επίπεδο των αναλύσεων. Το υπόλοιπο 96,3% της διακύμανσης οφείλεται στις απαντήσεις που έχουν δώσει τα άτομα εντός των σεναρίων, δηλαδή στο 1<sup>ο</sup> επίπεδο. Επομένως, υπάρχει ικανή διακύμανση στα δύο επίπεδα για να δικαιολογήσει τη χρήση μιας στατιστικής τεχνικής, που διορθώνει το τυπικό σφάλμα των συντελεστών συνεκτιμώντας την ομαδοποίηση.

### **Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης**

Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης παρουσιάζονται παρακάτω στον πίνακα 2. Σύμφωνα με το M1, καμία από τις δημογραφικές μεταβλητές δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή. Ως εκ τούτου, δεν συμπεριλήφθηκαν οι δημογραφικές μεταβλητές στο M2. Το M2, που περιλαμβάνονται οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, έχει καλύτερη προσαρμογή στα δεδομένα από το M1, όπως καταδεικνύεται από τις μικρότερες τιμές στους δείκτες AIC = 3748,67 και BIC = 3778,40. Να σημειωθεί ότι, στο M2 το  $R^2$  είναι ίσο με 0,55. Συγχρόνως, όπως φαίνεται και στον πίνακα 2, όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν αρνητική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή. Επομένως, επιβεβαιώνονται και οι τρεις ερευνητικές υποθέσεις.

Για την ερμηνεία των συντελεστών της παλινδρόμησης, οι ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν κωδικοποιηθεί με αντιθετική κωδικοποίηση (deviation coding), δηλαδή -1, +1. Συνεπάγεται ότι, ο σταθερός όρος της παλινδρόμησης, δίνει το γενικό μέσο όρο της εξαρτημένης μεταβλητής και οι συντελεστές παλινδρόμησης ερμηνεύονται ως αποκλίσεις από το γενικό μέσο όρο, διατηρώντας τις υπόλοιπες μεταβλητές του μοντέλου σταθερές (Κούλα & Ζαμπετάκης, 2022). Άρα, για την ερμηνεία των συντελεστών της παλινδρόμησης, η κύρια επίδραση της μεταβλητής «Αποστασιοποίηση» στην «Αποτελεσματική Ηγεσία» είναι αρνητική και στατιστικά σημαντική ( $b = -1,17, p < 0,001$ ). Όταν εντός των σεναρίων η αποστασιοποίηση της προϊσταμένης από τις νεοπροσλαμβανόμενες γυναίκες παρουσιάζεται ως υψηλή (+1), μειώνεται η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τις γυναίκες εργαζόμενες, κατά 1,17 μονάδες, από το μέσο όρο της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Αντιστοίχως, η κύρια επίδραση της μεταβλητής «Αφομοίωση» στην «Αποτελεσματική Ηγεσία» είναι αρνητική και στατιστικά σημαντική ( $b = -0,16, p < 0,001$ ). Συγκεκριμένα, όταν εντός των σεναρίων η αφομοίωση της προϊσταμένης στην ομάδα με υψηλότερο κοινωνικό καθεστώς παρουσιάζεται ως υψηλή (+1), μειώνεται η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τις γυναίκες εργαζόμενες, κατά 0,16 μονάδες, από το μέσο όρο της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Ομοίως, η κύρια επίδραση της μεταβλητής «Νομιμοποίηση» στην «Αποτελεσματική Ηγεσία» είναι αρνητική και στατιστικά σημαντική ( $b = -0,66, p < 0,001$ ). Κατά συνέπεια, όταν εντός των σεναρίων η νομιμοποίηση του υπάρχοντος status quo από την προϊστάμενη παρουσιάζεται ως υψηλή (+1), μειώνεται η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τις γυναίκες εργαζόμενες, κατά 0,66 μονάδες, από το μέσο όρο της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα φαίνεται πως οι διαστάσεις του φαινομένου «Queen Bee» δεν έχουν την ίδια επίδραση στην αντίληψη των γυναικών για την έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας. Με σκοπό να διερευνηθεί ποια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές διαθέτει την πιο καθοριστική αντιλαμβανόμενη σημασία για τις ερωτώμενες σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία, αξιοποιήθηκαν οι συντελεστές της πολυεπίπεδης παλινδρόμησης από τον πίνακα 2 (Κούλα & Ζαμπετάκης, 2022). Σύμφωνα με τον πειραματικό σχεδιασμό οι συσχετίσεις μεταξύ των τριών ανεξάρτητων μεταβλητών είναι μηδενικές, γι' αυτό οι συντελεστές παλινδρόμησης μπορούν να θεωρηθούν ότι αποτελούν σχετικά βάρη. Για την ποσοστιαία εκτίμηση, αρχικά, υπολογίστηκε το άθροισμα των απόλυτων τιμών των συντελεστών παλινδρόμησης, δηλαδή  $1,17 + 0,16 + 0,66 = 1,99$  και στη συνέχεια ο κάθε συντελεστής εκφράστηκε ως ποσοστό αυτού του αθροίσματος. Οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, ποσοστιαία εκφράστηκαν ως εξής: Αποστασιοποίηση = 58,8%, Αφομοίωση = 8% και Νομιμοποίηση του υπάρχοντος status quo = 33,2%. Επομένως, η αποστασιοποίηση με 58,8% αποτέλεσε τον πιο σημαντικό

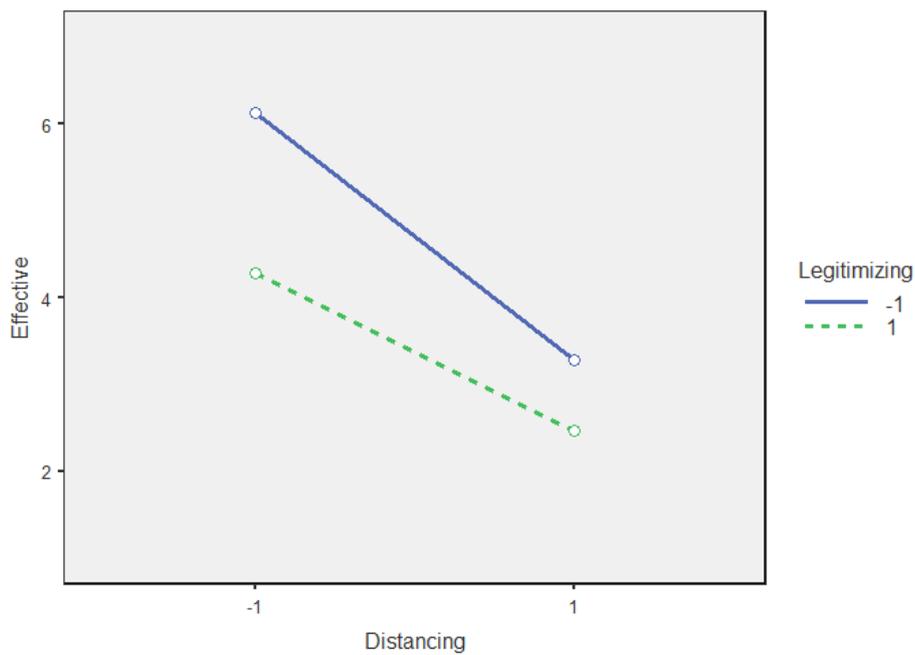
παράγοντα, που επηρεάζει την αντίληψη για την αποτελεσματική ηγεσία και ακολουθούν η νομιμοποίηση καθώς και η αφομοίωση.

**Έλεγχος αλληλεπιδράσεων**

Εξετάστηκε πιθανή αλληλεπίδραση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Αξιοσημείωτο είναι, ότι βρέθηκε μια θετική και στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ των μεταβλητών αποστασιοποίησης και νομιμοποίησης της υφιστάμενης κατάστασης ( $b = 0,25, p < 0,001$ ). Το M3, που περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση, έχει καλύτερη προσαρμογή στα δεδομένα από το M1, όπως καταδεικνύεται από τις μικρότερες τιμές στους δείκτες AIC=3711,62 και BIC=3746,30. Επίσης, η προσθήκη της αλληλεπίδρασης εξηγεί ένα πρόσθετο 2% στη συνολική διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής.

Η ανάλυση απλών επιδράσεων ανέδειξε, ότι η επίδραση της «αποστασιοποίησης» στην αποτελεσματική ηγεσία, εξαρτάται από τα επίπεδα της μεταβλητής «νομιμοποίησης της υφιστάμενης κατάστασης». Συγκεκριμένα, η παρουσία υψηλού επιπέδου νομιμοποίησης της υφιστάμενης κατάστασης οδηγεί σε μείωση της αρνητικής επίδρασης της αποστασιοποίησης ( $b = -0,91, p < 0,001$ ), σε σχέση με την παρουσία χαμηλού επιπέδου «δικαιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης» ( $b = -1,43, p < 0,001$ ).

**Γράφημα 2.** Διάγραμμα αλληλεπίδρασης μεταξύ αποστασιοποίησης και δικαιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης



**Συζήτηση**

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί, ποια εκ των τριών διαστάσεων του «Φαινομένου της Βασίλισσας Μέλισσας» επηρεάζει την αντίληψη των υφιστάμενων γυναικών αναφορικά με την αποτελεσματικότητα ή μη της προϊστάμενης τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και οι τρεις ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν. Αναλυτικότερα, οι διαστάσεις της «αποστασιοποίησης», της «αφομοίωσης» και της



**Πίνακας 2.** Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης (μη τυποποιημένες τιμές)

	Μοντέλο 0			Μοντέλο 1			Μοντέλο 2			Μοντέλο 3		
	Est	SE	z									
Επίπεδο 2 (μεταξύ ατόμων)												
Σταθερός όρος (Intercept)	4,04	0,07	57,74**	4,04	0,07	59,19**	4,04	0,07	57,84**	4,04	0,07	57,84***
1. Ηλικία				0,01	0,01	0,22	0,02					
2. Οικογενειακή κατάσταση				0,08	0,18	0,67	0,58					
3. Επίπεδο εκπαίδευσης				0,14	0,11	0,22	-0,05					
4. Είδος οργανισμού				0,01	0,18	0,99	0,44					
5. Θέση προϊσταμένου				0,06	0,39	-1,89	-0,74					
6. Εργασιακή εμπειρία (σε έτη)				-0,02	0,01	-1,41	-0,02					
7. Εβδομαδιαίες ώρες εργασίας				0,00	0,01	0,08	0,00					
8. Γυναίκες εργαζόμενες στο Τμήμα (%)				-0,00	0,00	-0,55	0,01					
9. Γυναίκες εργαζόμενες στον Οργανισμό (%)				0,00	0,00	0,71	0,01					
10. Ανδροκρατούμενος οργανισμός				-0,19	0,21	-0,92	0,41					
Επίπεδο 1 (εντός ατόμων)												
Αποστασιοποίηση (ΑΠ)							-1,17	0,04	-	-1,17	0,04	-28,08***
Αφομοίωση (ΑΦ)							-0,16	0,04	-	-0,16	0,04	-3,94***
Δικαιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης (ΔΚ)							-0,66	0,04	-	-0,66	0,04	-15,94***
ΑΠ x ΔΚ										0,25	0,04	6,32***
-Log Likelihood	-			-			-			-		-1848,81
AIC	2220,05			2217,03			1868,33					3711,62
BIC	4446,09			4460,05			3748,67					3746,30
Pseudo R <sup>2</sup> - (conditional)	4460,96			4524,46			3778,40					
Διακύμανση σταθερού όρου - Επίπεδο 1	0,037			0,037			0,55			0,57		
Διακύμανση σταθερού όρου - Επίπεδο 2	3,92			3,92			1,82			1,74		
	0,15			0,12			0,41			0,42		

\*Σημείωση. Est: Εκτίμηση, SE: τυπικό Σφάλμα, Οι συντελεστές της γραμμικής παλινδρόμησης αποτελούν αποκλίσεις από το γενικό μέσο όρο (σταθερό όρο). Οι τιμές για το R<sup>2</sup> έχουν υπολογιστεί κατά προσέγγιση, \*\*\* p<0.001

«νομιμοποίησης» είχαν αρνητική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην αποτελεσματική ηγεσία, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τις γυναίκες εργαζόμενες. Το εύρημα αυτό συνάδει με την ευρύτερη θεωρία ότι συμπεριφορές που απομακρύνονται από τα κοινοτικά ή υποστηρικτικά πρότυπα ηγεσίας τείνουν να αξιολογούνται αρνητικά, ιδιαίτερα όταν προέρχονται από γυναίκες ηγέτιδες (Eagly & Karau, 2002). Είναι αξιοσημείωτο, πως οι διαστάσεις του φαινομένου «Queen Bee» τελικά, δεν επηρεάζουν στον ίδιο βαθμό την αντίληψη των γυναικών για την έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας, αναδεικνύοντας ότι η μεταβλητή της αποστασιοποίησης με 58,8% αποτέλεσε τον πιο σημαντικό παράγοντα, που επηρεάζει την αντίληψη για την αποτελεσματική ηγεσία και ακολουθούν η νομιμοποίηση και η αφομοίωση.

Η αποστασιοποίηση, ειδικότερα, που βρέθηκε να έχει τη μεγαλύτερη αρνητική επίδραση (58,8%), φαίνεται να παραβιάζει θεμελιώδεις προσδοκίες για υποστηρικτική και ενθαρρυντική συμπεριφορά από έναν ηγέτη προς τους υφισταμένους του, ειδικά εντός της ίδιας ομάδας φύλου (Van Laar et al., 2014). Η νομιμοποίηση του status quo (33,2%), δηλαδή η μη ανάληψη δράσης για την ισότητα, πιθανώς ερμηνεύεται ως έλλειψη ευαισθησίας ή δέσμευσης σε ζητήματα σημαντικά για τις γυναίκες εργαζόμενες, επηρεάζοντας αρνητικά την αντίληψη της αποτελεσματικότητάς της. Η αφομοίωση (8%), αν και στατιστικά σημαντική, είχε τη μικρότερη επίδραση, υποδηλώνοντας ίσως ότι η υιοθέτηση στερεοτυπικά 'αρρενωπών' χαρακτηριστικών είναι λιγότερο επιζήμια για την αντίληψη της αποτελεσματικότητας από ό,τι η ενεργή αποστασιοποίηση ή η παθητική αποδοχή των ανισοτήτων, ή ίσως ότι κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά (π.χ., αποφασιστικότητα) θεωρούνται και θετικά για έναν ηγέτη ανεξαρτήτως φύλου.

Σημειώνεται ότι καμία από τις δημογραφικές μεταβλητές που εξετάστηκαν δεν βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη της αποτελεσματικής ηγεσίας στο παρόν δείγμα, εύρημα που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης σε μεγαλύτερα ή πιο ετερογενή δείγματα. Μια πιθανή ερμηνεία θα μπορούσε να είναι το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής (96,3%) οφείλεται σε διαφορές εντός των ατόμων (δηλ. στο επίπεδο 1, υπό όρους πολυεπίπεδης ανάλυσης) Αυτό σημαίνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία της μεταβλητότητας στις απαντήσεις προέρχεται από το πώς η ίδια η συμμετέχουσα άλλαζε τη βαθμολογία της ανάλογα με το διαφορετικό σενάριο που διάβαζε κάθε φορά. Με άλλα λόγια, οι απαντήσεις εξαρτώνταν πολύ περισσότερο από τα χαρακτηριστικά της υποθετικής προϊσταμένης στο κάθε σενάριο παρά από τα σταθερά χαρακτηριστικά της ίδιας της συμμετέχουσας. Οι δημογραφικές μεταβλητές (ηλικία, εκπαίδευση, εμπειρία κ.λπ.) είναι μεταβλητές του Επιπέδου 2 (Level 2). Είναι χαρακτηριστικά που διαφέρουν μεταξύ των ατόμων, αλλά παραμένουν σταθερά για το κάθε άτομο σε όλα τα σενάρια που απάντησε. Επομένως, οι δημογραφικές μεταβλητές μπορούν να εξηγήσουν μόνο το μέρος της διακύμανσης που οφείλεται στις διαφορές μεταξύ των ατόμων, δηλαδή μόνο το 3,7% της συνολικής διακύμανσης στην περίπτωση της παρούσας μελέτης. Όταν η διακύμανση μεταξύ των ατόμων είναι τόσο μικρή, είναι στατιστικά πολύ δύσκολο για οποιαδήποτε μεταβλητή Επιπέδου 2 (όπως τα δημογραφικά) να δείξει στατιστικά σημαντική επίδραση. Με απλά λόγια δεν υπάρχει αρκετή "διαφορά μεταξύ των ατόμων" για να την εξηγήσουν αυτές οι μεταβλητές.

Επιπροσθέτως, βρέθηκε μία θετική και στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ των μεταβλητών «αποστασιοποίησης» και «νομιμοποίησης της υφιστάμενης κατάστασης». Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι η παρουσία υψηλού επιπέδου «νομιμοποίησης της υφιστάμενης κατάστασης» οδηγεί σε μείωση της αρνητικής επίδρασης της «αποστασιοποίησης». Συνεπώς, η αρνητική επίδραση της αποστασιοποίησης στην εξαρτημένη μεταβλητή, αν και παραμένει σημαντική, γίνεται λιγότερο έντονη όταν η νομιμοποίηση είναι υψηλή, σε σύγκριση με όταν η νομιμοποίηση είναι χαμηλή. Μια πιθανή ερμηνεία θα μπορούσε να είναι ότι όταν υπάρχει υψηλό επίπεδο νομιμοποίησης, οι εργαζόμενες τείνουν να κατανοούν και να αποδέχονται την αποστασιοποίηση ως μία στρατηγική συμπεριφορά που εξυπηρετεί τη διατήρηση του οργανωτικού πλαισίου και όχι ως ένδειξη αποσύνδεσης ή ασυνέπειας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αρνητικής επίδρασης της αποστασιοποίησης στην αξιολόγηση της ηγεσίας. Έτσι, όταν οι εργαζόμενες δουν ότι η αποστασιοποιημένη συμπεριφορά συνοδεύεται από δικαιολόγηση του υπάρχοντος status quo, ενδέχεται να την αξιολογούν ως λιγότερο αρνητική, διότι υπάρχει μια εξήγηση που τη "νομιμοποιεί". Γενικότερα, αυτή η αλληλεπίδραση αναδεικνύει τη σημασία

του συνδυασμού συμπεριφορών σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, όπου οι εργαζόμενες αξιολογούν όχι μόνο μεμονωμένα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς της ηγέτιδας αλλά και το πώς αυτά συνδυάζονται και υποστηρίζουν ή διαταράσσουν το οργανωτικό status quo.

Ο πειραματικός σχεδιασμός αποτελεί ένα ακόμη από τα δυνατά σημεία της έρευνας, καθώς χρησιμοποιήθηκαν υποθετικά σενάρια. Ο συγκεκριμένος σχεδιασμός ενισχύει την εσωτερική εγκυρότητα και επιτρέπει την ισχυρότερη διερεύνηση πιθανών αιτιωδών σχέσεων, συγχρόνως και την αξιολόγηση των ανεξάρτητων επιδράσεων καθεμιάς από τις ανεξάρτητες μεταβλητές στην εξαρτημένη, λόγω της ορθογωνικότητας και του πλήρους παραγοντικού σχεδιασμού (Karren & Barringer, 2002). Επιπροσθέτως, λήφθηκε μέριμνα, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι μεταβλητές που περιλαμβάνονται είναι σαφείς για τις συμμετέχουσες και τα επίπεδα των μεταβλητών και οι συνδυασμοί είναι αντιπροσωπευτικοί των παρατηρούμενων στο περιβάλλον (Karren & Barringer, 2002).

Η παρούσα έρευνα κάλυψε το βιβλιογραφικό κενό και ανέδειξε τελικά την άμεση συσχέτιση των τριών μοτίβων συμπεριφοράς της προϊσταμένης με την αναποτελεσματική ηγεσία, όπως γίνεται αντιληπτή από τις υφιστάμενες. Αυτό διαφαίνεται από τα αποτελέσματα, τα οποία επιβεβαιώνουν τις τρεις υποθέσεις.

Η παρούσα έρευνα είχε ορισμένους περιορισμούς που χρειάζεται να ληφθούν υπόψιν. Πρώτον, η μέτρηση βασίστηκε σε δηλωμένες προθέσεις/αξιολογήσεις μέσω υποθετικών σεναρίων. Ενώ αυτός ο σχεδιασμός διασφαλίζει υψηλή εσωτερική εγκυρότητα και έλεγχο των μεταβλητών, εγείρει ερωτήματα σχετικά με την εξωτερική εγκυρότητα, δηλαδή κατά πόσο οι απαντήσεις αντικατοπτρίζουν την πραγματική συμπεριφορά ή αξιολόγηση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας (Karren & Barringer, 2002). Παράγοντες όπως η έλλειψη εξοικείωσης με την περιγραφόμενη κατάσταση ή η κοινωνική επιθυμητότητα μπορεί να επηρέασαν τις απαντήσεις (Treischl & Wolbring, 2022).

Δεύτερον, η εξαρτημένη μεταβλητή (αποτελεσματική ηγεσία) μετρήθηκε με μία μόνο ερώτηση. Αυτό έγινε για λόγους συντομίας, αλλά περιορίζει τη δυνατότητα ελέγχου της αξιοπιστίας (εσωτερικής συνοχής) και της εγκυρότητας της μέτρησης. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν πολυδιάστατες κλίμακες αποτελεσματικής ηγεσίας.

Τρίτον, το δείγμα αποτελούνταν αποκλειστικά από γυναίκες εργαζόμενες στην Ελλάδα. Αυτό περιορίζει τη γενίκευση των ευρημάτων στον ανδρικό πληθυσμό ή σε άλλα πολιτισμικά πλαίσια.

Τέταρτον, όπως αναφέρθηκε, δεν καταγράφηκαν λεπτομερή στοιχεία για τα χαρακτηριστικά των οργανισμών (μέγεθος, τύπος, δομή), τα οποία μπορεί να επηρεάζουν την εκδήλωση του φαινομένου.

Πέμπτον, η μελέτη εστίασε αποκλειστικά στην αντίληψη των συμπεριφορών της «Βασίλισσας Μέλισσας» από τις υφιστάμενες, όπως αυτές περιγράφηκαν στα σενάρια. Δεν μετρήθηκε η πραγματική συχνότητα εμφάνισης αυτών των συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο.

Έκτον, η παρούσα έρευνα δεν μετρήσε άμεσα τις στερεοτυπικές αντιλήψεις των συμμετεχουσών ούτε τις συγκεκριμένες πιέσεις που μπορεί να βιώνουν οι γυναίκες ηγέτιδες λόγω των προσδοκιών του ρόλου τους. Η διερεύνηση του πώς αυτά τα στερεότυπα και οι προσδοκίες διαμορφώνουν ενεργά το φαινόμενο και την αντίληψή του αποτελεί σημαντικό περιορισμό ως προς το εύρος της παρούσας μελέτης και πεδίο για μελλοντική έρευνα.

Παρά τους περιορισμούς, η εν λόγω έρευνα συνιστά πιθανότατα μια από τις πρώτες στον ελληνικό χώρο που διερεύνησε ποσοτικά την επίδραση των διαστάσεων του φαινομένου της «Βασίλισσας Μέλισσας» στην αντίληψη της αποτελεσματικότητας της γυναικείας ηγεσίας. Γενικότερα, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν για την δυναμική ανάπτυξη προληπτικών προγραμμάτων, με σκοπό την υποστήριξη των γυναικών στον εργασιακό χώρο, την εκπαίδευση των προϊσταμένων για τη άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, αλλά και την εκπαίδευση των εργαζόμενων με σκοπό την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών αντιμετώπισης και ενίσχυσης της ψυχικής τους ανθεκτικότητας. Αναφορικά, με την εκπαίδευση των προϊσταμένων, καίριο είναι να δοθεί έμφαση στην δημιουργία εύφορου κλίματος συνεργατικότητας, ισότητας μεταξύ όλων των εργαζόμενων και κατ' επέκταση στην εγκαθίδρυση της οργανωτικής δικαιοσύνης.

Μία ακόμη πρόταση αποτελεί η ανάπτυξη προγραμμάτων παρέμβασης για την ευαισθητοποίηση και την ενημέρωση των εργαζόμενων σχετικά με το φαινόμενο της «Βασίλισσας Μέλισσας». Κύριο μέλημα είναι να γίνει κατανοητό πως το φαινόμενο αποτελεί περισσότερο μια στρατηγική αντιμετώπισης της μειονεκτικής αίσθησης και της απειλής που βιώνουν οι γυναίκες σε ανδροκρατούμενα εργασιακά περιβάλλοντα, παρά μία αυτή καθαυτή συμπεριφορά. Τελικός στόχος της ευαισθητοποίησης είναι η αναδιοργάνωση της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε να είναι θετικά προσκείμενη και για τα δύο φύλα ισότιμα, ώστε οι γυναίκες να έχουν ευρεία πρόσβαση σε ηγετικές θέσεις, διατηρώντας ακέραια τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, προσδίδοντας μία διαφορετική οπτική στην άσκηση της εξουσίας.

Επιπρόσθετα, σημαντική αξία θα είχε η μελλοντική διερεύνηση του φαινομένου από την οπτική των ίδιων των γυναικών σε ηγετικές θέσεις στην Ελλάδα, εξετάζοντας πώς αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους, τις πιέσεις που δέχονται, και κατά πόσο οι συμπεριφορές τους (ή οι αντιλήψεις γι' αυτές) συνάδουν με τα μοτίβα της «Βασίλισσας Μέλισσας». Τέλος, η χρήση ποιοτικών μεθόδων (π.χ., συνεντεύξεις) για την εις βάθος κατανόηση των βιωμάτων και των ερμηνειών που δίνουν οι εργαζόμενοι/ες στις σχετικές συμπεριφορές, καθώς και η εξέταση του ρόλου των οργανωσιακών χαρακτηριστικών (π.χ., κουλτούρα, ποσοστό γυναικών σε ηγετικές θέσεις, πολιτικές ισότητας) στην εκδήλωση ή μη του φαινομένου αποτελούν σημαντικά σημεία που αξίζουν μελλοντικής διερεύνησης.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Alabdulhadi, A., Schyns, B., & Staudigl, L. F. (2017). Implicit leadership theory. In E. Curtis & J. Cullen (Eds.), *Leadership and change for the health professional* (pp. 20–36). Open University Press.
- Amanatullah, E. T., & Tinsley, C. H. (2013). Punishing female negotiators for asserting too much or not enough: Exploring why advocacy moderates' backlash against assertive female negotiators. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(1), 110–122. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.006>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά* (2η εκδ.). Rosili
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155–162. <https://doi.org/10.1037/h0036215>
- Bem, S. L. (1993). *The lenses of gender: Transforming the debate on sexual inequality*. Yale University Press.
- Brown, A. (2023). The implications of the queen bee phenomenon in the workplace. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 27(1), 1–6. [The-Implications-of-the-Queen-Bee-1939-4691-27-1-101.pdf \(abacademies.org\)](https://doi.org/10.1002/9781119469127.ch101)
- Cameron, A. C., & Miller, D. L. (2015). A practitioner's guide to cluster-robust inference. *Journal of human resources*, 50(2), 317–372. <https://doi.org/10.3368/jhr.50.2.317>
- Catalyst, Inc. (2007). *The double-bind dilemma for women in leadership: Damned if you do, doomed if you don't*. Catalyst Inc
- Cortis, N., Foley, M., & Williamson, S. (2022). Change agents or defending the status quo? How senior leaders frame workplace gender equality. *Gender, Work & Organization*, 29(1), 205–221. <https://doi.org/10.1111/gwao.12742>
- Day, D. V., Griffin, M. A., & Louw, K. R. (2014). The climate and culture of leadership in organizations. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 101–117). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0006>

- 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. <https://doi.org/10.1348/014466610x525280>
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & Raghoe, G. (2015). Extending the Queen Bee effect: How hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3), 476–496. <https://doi.org/10.1111/josi.12124>
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>
- Eagly, A. H. (1987). Reporting sex differences. *American Psychologist*, 42(7), 755–756. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.42.7.755>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338. <https://doi.org/10.1348/0144666042037999>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659–676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit leadership and followership theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 858–881. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.005>
- 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. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2198>
- 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. <https://doi.org/10.1111/bjso.12408>
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638–651. <https://doi.org/10.1177/0146167217695551>
- Grangeiro, R. R., Gomes Neto, M. B., Silva, L. E. N., & Esnard, C. (2023). The triggers and consequences of the Queen Bee phenomenon: A systematic literature review and integrative framework. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1), 86–97. <https://doi.org/10.1111/sjop.12957>
- Groves, K. S. (2005). Gender differences in social and emotional skills and charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), 30–46. <https://doi.org/10.1177/107179190501100303>
- Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same behavior, different consequences: Reactions to men’s and women’s altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 431–441. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.431>

- Heilman, M. E., Block, C. J., & Lucas, J. A. (1992). Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 536. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.77.4.536>
- Hurst, J., Leberman, S., & Edwards, M. (2016). Women managing women. *Gender in Management: An International Journal*, 31(1), 61–74. <https://doi.org/10.1108/gm-03-2015-0018>
- Jackson, S. L. (2015). *Research methods and statistics: A critical thinking approach* (5<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- Karren, R. J., & Barringer, M. W. (2002). A review and analysis of the policy-capturing methodology in organizational research: Guidelines for research and practice. *Organizational Research Methods*, 5(4), 337–361. <https://doi.org/10.1177/109442802237115>
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 589–607. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00033-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00033-8)
- Keller, T. (2003). Parental images as a guide to leadership sensemaking: an attachment perspective on implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 14(2), 141–160. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(03\)00007-9](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00007-9)
- Koula, A. M., & Zampetakis, L. A. (2022). Factors affecting employees' intention to telework. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 27(3), 98–117. [https://doi.org/10.12681/psy\\_hps.26830](https://doi.org/10.12681/psy_hps.26830)
- Mitropoulou, E. M., & Zampetakis, L. (2024). How leaders reach to ethical leadership: An unfolding item response theory analysis. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 29(2), 172–184. [https://doi.org/10.12681/psy\\_hps.30446](https://doi.org/10.12681/psy_hps.30446)
- Palij, M. (2014). Numbers, words, and things: Reviewing a statistics and methods dictionary [Review of the book *APA dictionary of statistics and research methods*, by S. Zedeck]. *PsycCRITIQUES*, 59(25). <https://doi.org/10.1037/a0036614>
- Quosai, H. (2022). *The characterization of dark leadership: Workplace bullying, psychological harassment, or office politics?* [Doctoral dissertation, Royal Roads University]. <http://dx.doi.org/10.25316/IR-17737>
- Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1004–1010. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.77.5.1004>
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- 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>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). An integrative theory of intergroup conflict. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational identity: A reader* (pp. 56–65). Oxford University Press.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Treischl, E., & Wolbring, T. (2022). The past, present and future of factorial survey experiments: A review for the social sciences. *Methods, Data, Analyses*, 16(2), 30. <https://doi.org/10.12758/mda.2021.07>
- 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(6), 563–577. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2046>
- Van Vugt, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 354–371. [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1004\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1004_5)
- Wright, S. C., & Taylor, D. M. (1999, December). Success under tokenism: Co-option of the newcomer and the prevention of collective protest. *British Journal of Social Psychology*, 38(4), 369–396. <https://doi.org/10.1348/014466699164220>

- Wright, S. C. (2001). Restricted intergroup boundaries. In J. T. Jost & B. Major (Eds.), *The Psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (pp. 223-256). Cambridge University Press.
- Wuertele, R. (2017). *The influence of the Queen Bee Syndrome on the attitudes, behaviors and emerging behaviors and emerging leadership styles of the millennials* [Master's Thesis, Linnaeus University Kalmar].
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. S. (2010). Quantifying uncertainty in ranking problems with composite indicators: a Bayesian approach. *Journal of Modelling in Management*, 5(1), 63-80.  
<https://doi.org/10.1108/17465661011026176>

# Exploring the effective leadership among women in light of the «Queen Bee Phenomenon»

Eleni KALIKAI<sup>1</sup>, Nikoleta KOLOVOU<sup>1</sup>, Leonidas A. ZAMPETAKIS<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Department of Psychology, University of Crete, Rethymno, Greece

---

## KEYWORDS

Effective leadership  
Implicit leadership theories  
Queen Bee Phenomenon  
Female leadership  
Gender stereotypes

---

## ABSTRACT

Leadership, as a complex issue, involves implicit cognitive schemas that shape subordinates' perceptions of leader effectiveness. The "Queen Bee Phenomenon" represents a strategy for women's advancement in male-dominated environments by adopting three behavioral patterns: distancing from younger women, assimilating into the dominant group, and legitimizing the existing organizational status quo. The aim of the present study is to investigate which of these three dimensions is perceived by female employees as the most significant in determining their supervisor's leadership effectiveness. A within-subjects research design was employed, utilizing the method of hypothetical scenarios in which the levels of the independent variables varied and were evaluated by 131 female employees. The results of regression analysis with robust standard errors revealed that all three dimensions—distancing, assimilation, and legitimization—have a negative and statistically significant impact on perceived leadership effectiveness. Additionally, it was found that the negative impact of distancing on leadership effectiveness decreases when legitimization is high. The study highlighted a direct association between the three behavioral patterns of the supervisor and perceived ineffective leadership. In conclusion, the findings of this research may be utilized for the potential development of preventive intervention programs, as well as for a holistic understanding of the phenomenon.

---

## CORRESPONDENCE

Leonidas A. Zampetakis,  
Department of Psychology,  
University of Crete,  
Gallos University Campus,  
74150, Rethymno,  
[zampetakis.leonidas@uoc.gr](mailto:zampetakis.leonidas@uoc.gr)