

# İŞ YAŞAMINDA ERKEKTE ORTAYA ÇIKAN ANCAK KADINI TEHDİT EDEN SENDROMLAR

## SYNDROMES AFFECTING MEN BUT THREATENING WOMEN

### МУЖСКИЕ СИНДРОМЫ, УГРОЖАЮЩИЕ ЖЕНЩИНАМ В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Şafak GÜNDÜZ\*

#### ÖZ

İş yaşamının sosyal sermayesi olan çalışanlar organizasyonların en önemli aktörlerini teşkil etmektedir ve günümüzün giderek zorlaşan koşullara uyum sağlama mücadelesinde bir takım psikolojik güçlükler yaşamaktadır.

Bireyler, insan ilişkilerinin yoğun biçimde yaşadığı örgütlerde iş yaşamının gerektirdiği birtakım davranış biçimleri benimserken, örgüt veya kendilerinden kaynaklı nedenlerle her zaman sağlıklı ilişki biçimleri yürütmeyebilmekte, çeşitli sendromlarla karşılaşabilmektedir. Psikolojik hastalık grubunda yer almayan sendromlar, örgütsel davranış disiplininin kapsamına girmektedir.

Bu çalışmanın amacı, iş yerinde genellikle erkeklerde ortaya çıkan, ancak sonuçları itibariyle kadınları etkileyen ve kadınları iş yaşamındaki mücadelede güçsüzleştiren sendromlar hakkında farkındalık yaratarak erkek egemen iş dünyasındaki dinamiklere bir ölçü de olsa etki sağlamaktır. Çok fazla sayıda olan sendromlardan üçlü bir seçki şeklinde erkeklerde beliren ve kadınların iş yaşamındaki konumunu etkileyen Cam Tavan Sendromu, Testosteron Zehirlenmesi ve Helen Sendromu bu çalışmada irdelenecektir. Literatürde herhangi bir sınıflandırma yapılmaksızın irdelenen sendromların bu çalışma ile ilk kez cinsiyet sınıflandırılmasına tabi tutulması çalışmanın dikkat çekici yönüdür.

**Anahtar Kelimeler:** Sendrom, Cam tavan sendromu, Testosteron zehirlenmesi, Helen Sendromu, Örgütsel Davranış

#### ABSTRACT

The employees, social capital of business life, are undoubtedly the most important actors of organisations and face some psychological problems while adapting challenging conditions.

\* Yrd. Doç. Dr., Maltepe Üniversitesi.  
(gunduzsafak@yahoo.com)  
DOI: 10.17498/kdeniz.349449

Individuals that have to acquire the “business etiquette” in organisations which are the places heavily intertwined with human relationships could not succeed in having healthy relationships due to organisational or personal reasons. Thus, some syndromes may occur which are not considered psychological illnesses, and can be studied in Organisational Behaviour discipline.

The aim of this study is to influence the dynamics of male-oriented business life by creating awareness about a couple of syndromes that arise in men whereas affect women in terms of weakening them in the struggle of business life. Glass Ceiling Syndrome, Testosterone Poisoning and Helen Syndrome will be discussed in this study. As there is no classification of syndrome in literature, this study is important to be the first to make a classification in terms of gender.

**Key words:** Syndrome, Glass Ceiling Syndrome, Testosterone Poisoning, Helen Syndrome, Organisational Behaviour

### **Аннотация**

Сотрудники, которые являются социальным капиталом деловой жизни, являются наиболее важными субъектами организаций. Наряду в этом, есть некоторые психологические трудности в борьбе за адаптацию к сегодняшним все более трудным условиям.

В то время, как люди приспосабливаются к определённой форме поведения, требуемого от деловой жизни в организациях, где человеческие отношения в значительной степени связаны с психологией, в коллективе не всегда могут вестись здоровые формы отношений из-за с различных синдромов. Эти синдромы, не включенные в группу психологических заболеваний, входят в сферу организационной поведенческой дисциплины.

Целью данного исследования является выявление синдромов у мужчин в течении трудовой жизни, которые имеют влияние на женщин и в какой то степени ослабляют их трудоспособность. В статье рассматриваются три таких синдрома – Потолка и стекла, Отравление тестостероном и Синдром Елены. Примечательно, что синдромы, которые были изучены без какой-либо классификации в соответствующей литературе, с точки зрения пола впервые классифицируется в нижеследующем исследовании.

**Ключевые слова:** синдром, синдром потолка и стекла, синдром отравления тестостероном, синдром Елены, коллективные действия.

### **1.GİRİŞ<sup>1</sup>**

Rekabet ortamında, yüksek kariyer beklentileri olan bireyler içinden çıkamadığı birtakım sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunlar ise beraberinde bireyin belirli sendromlar yaşamasına yol açmaktadır. Yoğun iş ortamında hiç durmadan çalışıp didinmek, masadan kalkıp bir su içmeye dahi vakit ayıramayacak durumda

---

<sup>1</sup> SONNOTLAR: Bu çalışmada yazarın *İş Yerinde Sendromlar* adlı kitabından esinlenilmiştir.

kalmak, sıkça karşılaşılan gerçeklikler olarak ortaya çıkmaktadır (Gündüz, 2017b: 79).

Şüphesiz bireyin çeşitli etmenlere bağlı olarak gösterdiği davranış biçimlerini Psikoloji disiplini incelemektedir. Davranışın örgütlerdeki yaşanış biçimleri de endüstriyel psikoloji alanının konusunu teşkil etmektedir. Çalışanların iş hayatında sergiledikleri davranışlar işletme bilim alanının bir alt dalı olan örgütsel davranışın konusu olarak belirginleşmektedir. Sendromlar, tam olarak psikolojik hastalıklar grubunda yer almayan davranış biçimleri olarak ele alınmaktadır. İş yaşamında sıklıkla bu sendroma sahip kişilerle bir arada çalışmak durumunda kalınmaktadır. Bu çalışmanın amacı, psikoloji biliminin temel kuramlarını derinlemesine incelemek ve psikolojik problemlere çözüm önerileri getirmek olmayıp, örgütlerde sıklıkla yaşanan ve sendrom olarak adlandırılmış belirli sorunlara değinmek ve söz konusu sorunlarla mücadele adına farkındalık yaratmaktır. Dolayısıyla, çalışmada ele alınan sendromlar Örgütsel Davranış disiplininin çerçevesinde irdelenmiş ve izah edilmiştir (Gündüz, 2017b: 80).

Örgütsel davranış, bir örgütün sosyal sermayesi olan insan ögesinin davranışlarını anlayarak daha tahmin edilebilir, dolayısıyla kontrol edilebilir hale getirmeye ilişkin olarak bu davranışları örgüt içinde inceleyerek tanımlamaya yönelik bir disiplindir. Davranışlarıyla bütünleşik bir sosyal sermaye, daha mutlu çalışanlar anlamına gelmektedir (Çiçek, 2014). Örgütsel davranış, bu çalışmada ele alınan türden davranış biçimleri üzerinde yoğunlaşmakta ve davranışı etkileyen kişilik, örgüt kültürü ve psikolojik etmenleri irdelenmektedir.

İş yaşamında çok sayıda sendrom ortaya çıkabilmektedir. Bu sendromların başlıcaları ise şunlardır: “İşsiz Kalma Korkusu Sendromu”, “Geride Kalanlar Sendromu”, “İyi Asker Sendromu”, “Behemot Sendromu”, “Midye Sendromu”, “Tükenmişlik Sendromu”, “Gözlük Sendromu”, “Tek Yol Sendromu”, “Peter Pan Sendromu”, “Kırık Cam Sendromu”, “Dinozor Sendromu”, “Aptal Puma Sendromu”, “Spagetti Yönetim Sendromu”, “Titanik Sendromu”, “Gözden Düşme Sendromu”, “Ayışığı Sendromu”, “İkarus Sendromu”, “Kraliçe Arı Sendromu”, “Sindrella Sendromu” (Gündüz, 2017b: 80).

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, çalışma yaşamında ortaya çıkan sendromların sınıflandırılması üzerine yapılmış bilimsel bir çalışma bulunmamaktadır. Bireylerin örgüt içi davranışlarında ortaya çıkan belirli sorunlara dikkat çekmek amacı güden bu çalışmada henüz tam olarak psikolojik bir rahatsızlık şeklinde tanımlanamamış sendromlar bir tür sınıflandırmaya tabi tutularak kendi aralarında ortak özelliği olan üç tanesi ele alınmıştır. Sendromlar genellikle uniseks, erkeklerde görülen, kadınlarda görülen, liderlerde görülen vb. türlerde kategorize edilmektedir. Bu çalışmada çoğunlukla erkeklerde görülen, ancak kadınların iş yaşamındaki rolünü olumsuz yönde etkileyen üç sendrom incelenmektedir: Cam Tavan Sendromu, Testosteron Zehirlenmesi ve Helen Sendromu. Her bir sendroma ayrılan kısım arasındaki eşitsizlik, Testosteron Zehirlenmesi ve Helen Sendromunu üzerine literatürde Cam Tavan Sendromu kadar çalışma yapılmamış olmasından kaynaklanmaktadır.

## 2. PROBLEM

Kadınların erkeklerle birlikte aynı platformda yer aldığı iş dünyasında ne yazık ki, cinsiyet ayrımcılığının gözlemlenmesi söz konusudur. Bu bakış açısıyla, iş yerinde çoğunlukla erkeklerde gözlemlenerek, erkeğin kadının iş dünyasındaki rolüne bilinçli veya bilinçsiz müdahalesi niteliğinde gösterilebilecek Cam Tavan Sendromu, Testosteron Zehirlenmesi ve Helen Sendromu bu çalışmada mercek altına alınacaktır. Amaç, kadının iş yaşamındaki ilerlemesinin önündeki bu engellere farkındalık yaratmaktır. Çalışmada feminist bir yaklaşım güdülmemiştir. Zira sözü geçen sendromların kadınlarda da görülebildiğinin altı önemle çizilecektir. İşletme bilimi ile ilişkili disiplinlerden biri olan Örgütsel Davranış literatüründe sendromlara değinme konusunda önemli ölçüde tespit edilen eksikliğin giderilmesi yönünde çaba gösterilmesi de, bu çalışmanın alt amaçları arasındadır. Çeşitli sendromlar (Gündüz, 2017a) üzerinde yapılan incelemede sendromlardan üç tanesinin, erkeklerde ortaya çıktığı halde kadınları daha çok etkiler özellikle olduğu fark edilerek bu ilişkilendirme perspektifinden verilerin sistematize edilmesini sağlamak amacıyla bu çalışmanın yapılması gereği doğmuştur. Sendromlar henüz İşletme literatüründe kavram olarak yeni olduğu için, bu literatür taraması şeklindeki çalışmanın daha sonra bir çok amprik çalışmaya ışık tutar nitelikte olacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmada örgütlerde bireylerin davranışlarındaki bir takım sorunlara dikkat çekmek amacıyla yalnızca henüz tam olarak psikolojik bir rahatsızlık şeklinde tanımlanamamış sendromlardan Cam Tavan Sendromu, Testosteron Zehirlenmesi ve Helen Sendromu üzerine yapılan araştırmalar detaylı bir biçimde disiplinlerarası perspektifle incelenmiş olup isimlerini nereden aldıkları ve kavramların tarihsel gelişimleri konusunda bilimsel konsensüsün sunulmasına çalışılmıştır. Ayrıca iki iş yeri psikoloğu ile de görüşmeler yapılarak sendromların ortaya çıkış sebepleri üzerinde tartışılmıştır.

## 3.KAVRAMLAR

### 3.1. Sendrom ve Ortaya Çıkış Sebepleri

Çalışmanın konusunu oluşturan sendrom; Türk Dil Kurumu sözlüğünde “belirge” yani “belli bir hastalığı işaret eden belirti ve bulgular bütünü” ve “sorun, mesele sıkıntı” olarak tanımlanmaktadır. Antik Yunancada ise *sun* “birlikte” *drome* ise “koşma” anlamına gelen *sundrome* sözcüğünden türemiştir ve-“birlikte olan, birlikte ilerleyen” anlamı taşımaktadır.

Sendrom; başlangıçta aralarında bir ilişki yokmuş gibi duran, ancak bir araya geldiğinde tek bir olgu olarak kendini gösteren belirtiler ve bulgular bütünüdür. (Merriam Webster Dictionary) Tıpta bu bulgular eğer bir hastalık ile açıklanabilir hale gelirse, artık kuramsal olarak hastalık adını almaktadır. Ancak günümüzde nedenleri bilinip de artık hastalık olarak adlandırılabilir bir çok sendrom, yine geleneksel olarak adını sendrom olarak korumaktadır. Kalıtsal sendromlardan olan “Down Sendromu” ve “Edinsel Bağışıklık Noksanlığı Sendromu” (*AIDS- Acquired Immune Deficiency Syndrome*) tıpta en bilinen sendromlardır. Günlük yaşamda ise

“Pazartesi Sendromu”, “Huzursuz Bacak Sendromu”, “Tükenmişlik Sendromu” gibi psikolojik kökenli sendromlar kulağımıza sıkça gelmektedir.

Sendromların ortaya çıkışında bireysel faktörler, yani kişinin kendisi, işin niteliği ve örgütsel sebepler yer almaktadır<sup>2</sup>. Bireyin eğitim, aile, yaş, cinsiyet gibi demografik özelliklerinin yanı sıra, geçmiş yaşantısı, iş deneyimleri, içinde bulunduğu ruhsal durum, ekonomik koşulları, kaygıları, hırsları, beklentileri vb. gibi bireysel faktörler bir takım deforme davranış biçimlerine yol açar ve bu da sendromlara sebebiyet verir. Bu deforme ve anomali gösteren davranış biçimleri de, diğer çalışanlar tarafından genellikle fark edilmektedir. Bazen de bireyler bu durumu çok başarılı bir biçimde kamufle edebilmekte, ancak bu çevreye daha da zarar verici bir durum oluşturmaktadır.

İşin niteliğine bağlı olarak birey çok fazla sıkıntı ve sorun yaşamaya maruz kalabilir ve yıpranır. Çok fazla başkalarına çare olmak durumunda kalınan işler oldukça yıpratıcı olabilmektedir.

Örgütün çok düzenli çalışıyor olması ya da aksine yoğun belirsizliğin olması durumları, bireyin bu sisteme ayak uydurmakta güçlük yaşaması yine sendromların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir.

### 3.1.1. Cam Tavan Sendromu (Glass Ceiling Syndrome)

Kadınların tarih boyunca çeşitli kültürlerde, sosyal yaşamda erkeklere oranla daha dezavantajlı konumda olması sosyologların her zaman ilgi odağı olmuştur. Çalışma yaşamında, özellikle Sanayi Devrimi sonrası yerini alan kadınlara karşı bir takım önyargılar ve kalıplar mevcuttur. Bu önyargı ve kalıplara bağlı olarak kadınların örgütlerde üst düzey pozisyonlara gelmesinin önünde bulunduğu kabul edilen görünmez ve yapay engeli tanımlamak için “cam tavan” metaforu kullanılmaktadır. Bu kavramı ilk olarak 1986’da Amerikan gazetesi *Wall Street Journal*’da kullanılmış ve daha sonra Morrison tarafından yazılan akademik bir makalenin başlığını oluşturmuştur (The Economist, 2009).

Her tip örgütte yüksek pozisyonlara gelmeyi isteyen ve bunun için mücadele eden kadınlar bir takım engellerle karşılaşır. Kadınlar örgütte belirli bir seviyeye, genelde orta kademeye kadar yükselmekte, yönetici olabilmekte, ancak bir yerden sonra terfi beklerken tam olarak ifade edilemeyen bir dizi nedenden dolayı bu beklentilerine ulaşamamaktadır. İşte bu durum “Cam Tavan Sendromu” olarak adlandırılmaktadır (Sposito, 2013: 489). Muhtemelen, yükselmeye çalışırken kafalarını çarptıkları tavanın belli belirsiz olmasını ifade edebilmek için, materyali cam olarak seçilmiştir. Aynı zamanda yaşadıkları zor ve sancılı mücadelede karşılaşılan engelin, bir şekilde kırılabilmesinin mümkün olduğu da belirtilmeye çalışılmıştır.

Toplam gelirler baz alınarak oluşturulan *Fortune 1000* (Fairchild, 2014) listesinde sadece iki örgütün en tepe yöneticisinin (*CEO-Chief Executive Officer*)

<sup>2</sup> Sendromların muhtemel ortaya çıkış sebepleri ismini vermek istemeyen iki iş yeri psikoloğu ortak görüşlerinden derlenmiştir.

kadın olması dikkat çekicidir. O halde kadınların önünde engeller vardır ve bu da “cam tavan” olarak metaforlaştırılmıştır (Warfel, 1987).

Cam Tavan Sendromunun oluşma nedenleri olarak şunlar gösterilebilir (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 115-116):

- Kadınlar, iş dünyasında çok da uzun sayılmayacak bir süredir yönetici olarak varlıklarını göstermektedir.

- Genel olarak kadınların çalışabilecekleri alanlar kısıtlıdır. Örneğin; kadınlar çoğunlukla insan kaynakları, halkla ilişkiler alanlarında yöneticilik yaptıklarından bu alanlarda yükselme olasılığı düşüktür.

- Üst yönetimin işe alım ve terfi politikalarında cinsiyet ayrımcılığı zihniyeti yerleşiktir.

- Resmi olmayan iletişim kanallarının bilinçli veya bilinçsiz biçimde dışında bırakılırlar.<sup>3</sup>

- Hâlâ “kadının yeri evidir” şeklinde önyargılar mevcuttur.

- Annelik sebebiyle işgücüne aralıklı katılabilmektedirler.

- İş yerlerinde çocuk bakımı ile ilgili imkânlar yaygın değildir.

Erkek egemen iş dünyasında; erkekler kadınların ailevi sorumluluklarını yerine getirmeye öncelik vereceğini, oysa profesyonel anlamda ilerleyebilmek için çok uzun mesai harcanması gerektiğini düşünmektedirler (Kara, 2015: 89).

Kadınların Cam Tavan Sendromu yaşamaları ile ilgili asıl düşündürücü nokta erkek ile aynı işi yapan kadının kazancının aynı olmamasıdır. Araştırmalar kadınların erkeğe oranla %25 daha az kazandığını göstermektedir. Bunun da temelinde erkeğin evi geçindiren taraf olduğu düşüncesi yatmaktadır. Bir diğer ilginç araştırma da, Amerika’daki üst düzey kadın yöneticilerin aynı işi yapan erkeklere oranla kazançlarının 1995’ten 2000’e geçildiğinde daha da düştüğünü ortaya koymaktadır (Kiersz, 2014). Arulampalam, Booth ve Bryan (2007: 163), Avrupa’da 1995-2001 arası elde edilen verilerden, kadın-erkek arasındaki ücret eşitsizliğinin temelinde yatan sebeplerden birinin Cam Tavan Sendromu olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bazı çalışmalar liderlik pozisyonundaki kadınların örgütlerin başarısını riske attığını, kadınların üst yönetim pozisyonları için tehlikeli olduğunu ve negatif olaylar yaratabildiğini ileri sürmekte ve bu durumu “cam uçurum” (*glass cliff*) olarak adlandırmaktadır (Ryan ve Haslam, 2007: 546).

Buna karşın Krishnan ve Park (2005: 1712-1720), çalışmalarında Fortune 1000’deki örgütlerin 679’undan elde ettikleri örneklem üzerinden üst düzey yönetim ekibinde (*Opm Management Team-TMT*) olan kadınların, performansa pozitif yönlü etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Örgütün performansı ile önemli derecede ilişkili olan üst yönetim ekipleri üzerinde literatürde birçok çalışma

---

<sup>3</sup> Bu İngilizcede *old boys’ network* olarak bilinir. “Kıdemli erkekler şebekesi” (Özdemir, 2009: 134) olarak da literatürde görülen bu sözcüğün anlamı erkek dayanışmasıdır. Aynı okuldan mezun, ya da aynı kariyer aşamalarından geçmiş erkekler iş yaşamında da birbirini sıkı sıkıya destekler. İngiltere’nin elit okullarında öğretilen bu kavram dilimizde “birbirini gözetme”, “ahbap-çavuş ilişkisi” gibi tam olarak anlamı karşılayamayan ifadelerle açıklanmaktadır.

yapılmıştır. Bu çalışmalarda cinsiyet farklılıklarını vurgulayan çalışma sayısı oldukça azdır. Bunun sebebi de yine kadınların Cam Tavan Sendromu yüzünden bu takımların içinde çok az sayıda olmalarıdır. Oysa hızlı değişen iş dünyasının gereklerini karşılayabilmek adına üst düzey takımlarında da her türlü farklılığa yer vermek gerekliliği doğal bir biçimde ortaya çıkmıştır, ancak bu grupların heterojenliği halen sağlanamamış durumdadır. Kadınların üst yönetim takımlarında daha çok yer alması gerekliliğini “sosyal kimlik” teorisi üzerinden açıklamaya çalışan Krishman ve Park, kendilerini yönetimde elit bir gruba ait hissedip kimlik bulan yöneticilerin, daha çok sosyal network oluşturan kadınlarla aslında daha da güçlü hissedebileceğinin altını çizmektedirler. Ayrıca kendileri için epey zorlu olan kariyer basamağı tırmanma yarışında kadınlar, gerçekten çok fazla beceriyle donanmış hale gelebilmektedir. Kadınların sevgilerinin güçlü olması da, yine erkek yöneticilerin bu konudaki eksik yönünü tamamlar niteliktedir. Sonuç olarak kadınların üst yönetim takımındaki oranlarının yüksek olmasının örgütün performansını arttırdığı bu çalışma ile ortaya konulmuştur. Dolayısıyla cam tavan sendromu, mutlaka hâlâ erkek egemen örgütlerin üstesinden gelmesi gereken sorunlar arasındadır.

Erkeğin, kadının yönetici olma yolunda oluşturduğu bu görünmez engelin ne denli ironik olduğunu, ünlü Amerikan piyasa araştırma kuruluşu *Gallup*'un Amerika'da yaptığı bir araştırma göstermektedir. 1950 yılında ilki yapılan araştırmada, eğer patronlarını seçme şansı olsaydı kadın mı yoksa erkek mi tercih edecekleri sorusuna, katılımcıların yüzde 66'sı erkek ve sadece yüzde beşi kadın derken geri kalanlar ise fark etmediğini belirtmiştir. Aynı araştırma 2012 yılında 11.434 katılımcı ile tekrarlandığında, bu kez erkekleri tercih edenlerin oranı yüzde 33'e düşerek kadınları tercih eden oranı yüzde 20'ye yükselmiştir. Kadınların erkeklerden daha başarılı yöneticiler olduğu ise şu şekilde belirtilmektedir (Kierz, 2014; Örucü, Kılıç ve Kılıç , 2007: 121-122; Sabah, 2004):

Kadınlar / Kadınların;

- herhangi bir işe harcadıkları çaba ve dikkat erkeklere oranla daha fazla.
- birlikte çalıştıkları kişilere eğitim verme konusunda çok daha iyiler.
- teşvik edici özellikleri daha gelişkin.
- yeni fikirlere açıklık ve yaratıcılık onları daha başarılı kılıyor.
- gözlem yeteneklerini iş yaşamında başarılı bir şekilde kullanabiliyorlar.
- iletişim becerileri daha yüksek.
- özellikle problem çözme konusundaki yetkinlikleri, yöneticilik konusunda daha fazla fayda sağlıyor.
- daha neşeli ve eğlenceliler.
- iş yaşamlarında da özel yaşamlarındaki gibi daha açık stratejileri var.
- düşünülenin aksine karar verme konusunda daha etkinler.

Forbes Dergisi, kadınların liderlik yolundaki kariyerleri ile ilgili yaptığı çalışmada Cam Tavan Sendromu ile ilgili olarak önümüzdeki 25 yıl içinde, kadınların bu tavanı aşarak tavanın üzerinde kendilerine yer edinebileceklerinin müjdesini vermektedir (Jadesimi, 2016). İş yaşamında cinsiyet farklılıklarını iyi

yöneterek eşitsizliklerin giderilmesi modern hayatın artık bir zorunluluğu (Meyerson ve Fletcher, 1999: 128) olduğundan, bu son derece umut verici bir çalışmadır.

Cam Tavan Sendromunu yalnızca iş dünyasındaki erkek egemenliğine bağlamak doğru değildir. Kadınlarda görülen ve en basit tanımıyla kadınların birbirini çekememeleri anlamına gelen Kraliçe Arı Sendromu da (Kılıç, 2007: 133), Cam Tavan Sendromunun sebeplerinden bir tanesidir. Ayrıca kadının kendi içinde yaşadığı ve kendisine engel olarak yarattığı Külkedisi Sendromu, Görünmez Kadın Sendromu ve Süper Anne Sendromu da yine Cam Tavan Sendromunun oluşum sebepleri arasındadır<sup>4</sup>.

### **3.1.2. Testosteron Zehirlenmesi (Testosterone Poisoning)**

Erkeklerde testosteron seviyesinin artması sonucu, daha saldırgan davranışlar sergiledikleri bilimsel olarak ortaya konulmuştur. Günümüzde genç erkekler için “delikanlı” isim veya sıfatının kullanılma sebebi de hormonal yapılarına, yani yüksek testosteron seviyesine bağlı olarak kanlarının hızlı, yani deli akmasının tasvir edilmeye çalışılmasındandır.

Testosteron hormonu hem erkekte hem de kadında bulunur. Erkekte daha fazla bulunması normal karşılanırsa da, bu hormonun fazlalığının davranış anomalisine dönüştüğü iddia edilmektedir ve buna da “Testosteron Zehirlenmesi” adı verilmektedir. Birçok erkek bu durumu yaşadıklarının farkına bile varmamaktadır. Yoğun kazanma arzusu, özellikle trafikte ve takım oyunlarını izlerken kendini gösteren şiddet eğilimi, bütünden çok bütünü oluşturan parçalara ilgi ve arzu duyma (örneğin bir kadına hayran olmaktan çok kadın vücuduna hayran olma), her türlü olayı rakamlarla ve şekillerle ifade etme isteği, kalitatif olguları dahi ölçmeye çalışma (örneğin bir filmde güzel bir aktrisin performansına değil de, dans ederken ne kadar yükseğe sıçradığına odaklanma), kolayca yarış içine girebilme, mekanik düşünme, geleneksel erkek rollerini üstlenme eğiliminde olma ve hatta marka bağımlılığına yönelme gibi otistik sayılabilecek davranışlar (Avery, 2012: 324; Hillier, 1999: 75; McClosky, 2012: 318) sendromun en belirgin özellikleridir.

Testosteron zehirlenmesi dendiğinde tıbbî bir zehirlenme kast edilmemektedir. Sadece bir Amerikan petrol firmasında yeni işe başlayan erkeklerin başarılı olanlarının, testosteron seviyelerinin düşük olduğunu ortaya koyan bir çalışmayı takiben esprili bir şekilde 1975 yılında aktör Alan Alda tarafından ortaya atılmış bir isimdir. Bu sendrom daha sonra magazinsel boyutta kalmayıp psikolojinin yoğun ilgilendiği bir kavram halini almıştır. 1985 yılında da Alda'nın ileri sürdüğü kavram, kadınlara verdiği zarardan ötürü Feminist Sözlük'te yerini almıştır. Daha sonra ise, yine testosteron zehirlenmesi kavramı bir takım feminist yazarlar tarafından sıklıkla kullanılmıştır (World Heritage Encyclopedia).

---

<sup>4</sup> Külkedisi Sendromu, Görünmez Kadın Sendromu ve Süper Anne Sendromu araştırmacının üzerinde çalıştığı diğer sendromlardır ve bir başka çalışmada yayın aşamasındadır.



Testosteron seviyesi ile saldırganlık arasında önemli düzeyde ilişki olduğuna dair birçok çalışma mevcuttur (McDermott; 2007: 15-33; Berenbaum ve Reinisch, 1997: 505-515; Archer, 1991: 2 ). Erkeğin iş yaşamındaki davranış biçiminin de belirleyicisi olabilecek saldırganlık, erkek egemen iş dünyasının yine kadın üzerinde yoğun etkileri olan bir özelliktir. Amerika’da bir petrol şirketinde yapılan araştırmada, daha düşük testosteron seviyesi olan erkeklerin, daha iyi çalışanlar olmasının ortaya konulması bir hayli ilgi çekicidir (Dorskoch, 1996).

Testosteron seviyesi yükselince erkekler daha agresif davranışlar gösterebilmektedir. Bu hormonal değişikliklerin altruistik beyni etkilediği ve testosteron seviyesi yükselen erkeklerin antisosyal davranış biçimleri gösterdiği de iddia edilmektedir. Testosteron seviyesi gibi, biyolojik unsurlarla sosyal davranış arasında önemli ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Barash, 2004: 204). İş yaşamında da, yönetim becerilerinin yalnızca testosteron hormonuna sahip kişilerde, yani erkeklerde olabileceğini düşünülüp kadınlara daha pasif ve geleneksel rolleri uygun görmek Testosteron Zehirlenmesi olarak adlandırılmaktadır. Askeriye, polis teşkilatı gibi erkek nüfusunun yoğun ve egemen olduğu örgüt tiplerinde daha sık rastlanan bu durum, bir tür cinsiyet kast sisteminin sonucu olarak görülmektedir. Erkeklerle aynı işi yaptığı halde daha düşük ücret alan ve istedikleri pozisyonlara sırf kadın oldukları için yükselemeyen kadınlar testosteron sendromu mağduru olarak düşünülmektedir. Bu sendromun, iş yerinde yenilikçiliği ve yaratıcılığı yüksek olan kadınları engellediği için örgütlere zarar verdiği belirlenmiştir.

Liderlerin ahlâki bozulma yaşamalarının sebepleri arasında, güç ve kişilik özelliklerinin yanında testosteron seviyesinin de etkili olduğunu ileri süren çalışmalar mevcuttur (Bendehan, 2015: 102).

### 3.1.3. Helen Sendromu (Helen Syndrome)

Mitolojide Truva Savaşı’na neden olan dünyanın en güzel kadını Sparta Kraliçesi Helen (Helene), bilinen ünüyle Truvalı Helen, çeşitli efsanelere göre Zeus’un kuğu kılığına girerek ilişki kurduğu, Sparta kraliçesi Leda isimli fani bir kadından olan tek kızıdır. Helen’in güzelliği o denli ünlüdür ki Yunanistan’daki tüm bekâr soyular Helen’i istemeye gelmiştir. Helen, ünlü Kral Agamemnon’un kardeşi Menalus ile evlenir. Güzelliğinin farkında olan ve hiçbir erkeği kendisine layık görmeyen Helen zorunlu olarak bu evliliğe boyun eğer, ancak Truva’dan yakışıklı prens Paris gelince kaderi değişir. Paris ile Truva’ya kaçan Helen kocasının tarihteki en büyük Yunan ordusuyla Truva’ya giderek savaş açmasına sebebiyet vermiş olur.

Birçok kültürün mitlerinde kadınların erkeklerin başına bela olsun diye yollandıkları inancı görülmektedir. Yunan mitolojisinde Zeus’un, kadınları insanlığa ders vermek için gönderdiği Pandora mitolojik öyküsünde görülmektedir. Zeus’un oğluna yaratmasını emrettiği Yunan mitolojisindeki ilk kadını temsil eden Pandora, rivayete göre tanrılardan ateşi çalan Prometheus’a intikam için

gönderilmiştir. Yanına da asla açmaması tembihlenen bir kutu verilmiştir.<sup>5</sup> Merakına karşı koyamayan Pandora, kutuyu açınca kıskançlık, nefret, kin, hastalık, açlık, savaş, ahlaksızlık ve daha birçok kötülük yeryüzüne yayılmıştır. Son anda kutuyu kapatan Pandora, tüm bu kötülüklere dayanma gücü umudunun içeride kalmasını sağlamıştır. Adının “tanrıların armağanı” anlamına gelmesi son derece manidardır. Çünkü Zeus insanlığa onunla tüm kötülükleri yaymıştır (İnam, 2017). Günümüzde birçok modern dilde Pandora’nın kutusu ile ilgili ortalığa kötülük saçmak, bela getirmek anlamlarında kullanılan deyimler bulunmaktadır. Dünyaya kötülüğü kadının getirdiği düşüncesi bu ve daha başka öykülerle yaygınlaşmıştır. Yine Havva, cennetten kovulmanın sebebi olarak gösterilir. Kadınların güzelliklerinden dolayı erkeklerin başına dert açtıkları anlayışı, günümüz iş dünyasında erkekler arasında hâlâ hüküm sürmektedir. Truvalı Helen, Kleopatra, Anne Boleyn başa bela açan kadın figürleri arasında sayılabilecek örneklerdir. Güzel olmalarının lanetini (*curse of beauty*) yaşayan bu kadınlar hep erkeklere bela getirmeleriyle anılmaktadırlar. Çok eski hikâyelere dayanan ve özellikle Batının eski kültüründe, kadın güzelliğinin erkeğin hayatında olumsuz etki yapacağı fikrine yüzyıllar boyunca sahip olmaya şartlanmış erkek beyninin, günümüzde iş yaşamında da aynı olumsuz düşünceye sahip olması “Helen Sendromu” olarak adlandırılmaktadır.

Helen Sendromunun bir boyutu da, iş yerinde önemli pozisyona gelmiş bir kadın güzelse, erkeklerin onun bu pozisyona, mutlaka bu güzelliğini bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde kullanarak geldiğinin düşünülmesidir. Ancak burada önemli bir nokta bu tarz bir kıskançlığın, sadece erkeklerin tekelinde olmadığıdır. Kadınlar da yine kendi cinslerine karşı aynı acımasızlığı göstererek yükselen kadınlar hakkında bu tip sapma düşünceler içine girebilmektedir.

### **Sonuç**

Bu çalışmada kadınların erkeklerle birlikte mücadele ettiği iş yaşamında, erkeklerin kadınların karşı safında yer aldığını gösteren üç sendrom ele alınmıştır: Cam Tavan Sendromu, Testosteron Zehirlenmesi ve Helen Sendromu. Bu üç sendromun ortak yanı, kadınlara erkeklerin cinsiyetçi bir bakış açısıyla yaklaştıklarının göstergesi olmasıdır. Kadınların daha geç katıldığı ve kendine bir yer edinme çabasında olduğu iş dünyasında, karşı cinsten gelen önyargılı ve engelleyici davranışlar kadınların kariyerini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerin İnsan Kaynakları departmanları ve tüm yöneticiler, bu sendromların örgütlerde oluşabilecek olumsuz etkilerini en aza indirmek ya da yok etmek için gerekli çabayı göstermelidirler.

Burada dikkat çekilmesi gereken bir nokta, bu sendromların çoğunlukla erkeklerde görülmeyle beraber kadınlarda da görülüyor olmasıdır. Bu sendromlar kadınlarda görüldüğünde ise, ortaya çıkan manzara kadının düşmanının yine kendi hemcinsi olabildiğidir. Rekabetçi iş ortamının kadın erkek ayırmadan hırslara açık

---

<sup>5</sup> Aslında kavanozdur, ancak çevirilerle kutu olarak bilinmektedir.

olduğu bir gerçektir ve asıl önemli olan bu sendromların hangi cinsiyet kaynaklı olduğundan çok bunlarla başa çıkabilme adına sebeplerinin araştırılmasıdır. Sendromlara çözüm önerisi sunmak daha çok Psikoloji bilimi ile İşletme disiplininin ve daha geniş Sosyal Bilimler alanlarının disiplinlerarası yürüteceği çalışmalarla mümkün olacaktır.

Ölçümlenebilen bir olgunun daha kolay kontrol altına alınabileceğinden hareketle, araştırmacılara bu sendromlar ile ilgili ölçüm araçları geliştirmeleri önerilmektedir.

### KAYNAKÇA

ARCHER, J. (1991). The influence of testosterone on human aggression. *British Journal of Psychology*, 82(1), 1-28.

ARULAMPALAM, W., BOOTH, A., ve BRYAN, M. L. (2007). Is there a Glass Ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wage distribution. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(2), 163-186.

AVERY, J. (2012). Defending the markers of masculinity: consumer resistance to brand gender-bending. *Intern. J. of Research in Marketing*, 29(4), 322-336.

BARASH, D. P. (2004), Biology lurks beneath: bioliterary explorations of the individual versus society. *Evolutionary Psychology*, 2, 200-219.

BENDEHAN, S., ZEHNDER, C., PLALONG, F. P., ve ANTONAKIS, J. (2015). Leader corruption depends on power and testosterone. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 101-122.

BERENBAUM, S. A., ve REINISCH, J. M. (1997). Early androgen effects on aggression in children and adults with congenital adrenal hyperplasia. *Psychoneuroendocrinology*, 22, 505-515.

ÇİÇEK, M. (2014). Discourse in brand message, which causes to forget the product content: "Open cap to happiness". 13th International Marketing Trends Conference Venice, [http://www.marketing\\_trends-congress.com/archives/2014/pages/PDF/169.pdf](http://www.marketing_trends-congress.com/archives/2014/pages/PDF/169.pdf) (13.01.2017).

DOSKOCH, P. (1996). The trouble with testosterone. *Psychology Today*, <https://www.psychologytoday.com/articles/199612/the-trouble-testosterone> (13.01.2017).

FAIRCHILD, C. (2014). There are 51 CEO's of Fortune 1000 companies. What do they have in common besides big jobs, big paychecks and gender? *Fortune*, <http://fortune.com/2014/07/08/women-ceos-fortune-500-1000/> (09.12.2016).

GÜNDÜZ, Ş. (2017a). İş yerinde yaşanan sendromlar. İstanbul: Beta Yayınevi.

GÜNDÜZ, Ş. (2017b). Kariyer basamaklarında kadının düşmanı olarak kendisi: Süper Anne Sendromu, Görünmez Kadın Sendromu ve Külkedisi Sendromu. *Karadeniz*, 9(35), 78-88.

HILLIER, L., HARRISON, L., ve BOWDITCH, K. (1999). The Social Organization of Sexual Meanings. *Sexualities*, 2(1), 69-88.

İNAM, U. (2017). Pandora'nın Kutusunu açmak. *Gündem Türkiye*, <http://www.gundemturkiye.com/kultur-ve-sanat/edebiyatkitap/pandoranin-kutusunu-acmak.html> (08.01.2017).

JADESIMI, A. (2016). Female leadership: the glass ceiling is cracked, not broken. *Forbes*, <http://www.forbes.com> (07.01.2017).

KARA, B. (2015). Kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyen “Cam Tavan Sendromu”na İlişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

KILIÇ, T. (2013, Ekim 7). Kadınlar neden yönetici olamıyor: Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromlarının etkisi”, *Gazete Sağlık*, <http://www.gazetesaglik.com> (30.03.2016).

KIERSZ, A. (2014). There’s a visible Glass Ceiling for top female earners in these three charts. *Business Insider*, <http://www.businessinsider.com>.

KRISHMAN, H. A., ve PARK, D. (2005). A few good women-on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720.

MCCLOSKEY, D., ve ARBOR, A. (2002). How to be human (though an Economist). *Journal of Socio- Economics*, 31, 317-322.

MCDERMOTT, R., JOHNSON, D., COWDEN, J., ve ROSEN, S. (2007). Testosterone and aggression in a simulated crisis game. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 614(15), 15-33.

Merriam Webster Dictionary,: [www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com) (07.01.2017).

MEYERSON, D. E., ve FLETCHER, J. K. (1999). A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, Researchgate veri tabanı, (07.01.2017).

MORRISON, A. M, R. P. WHITE, R. P., ve VELSOR, E. V. (1987), *Breaking the Glass Ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Cambridge:Perseus Publishing.

ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R., ve KILIÇ, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 116-135.

ÖZDEMİR, Ç. (2009). Kapitalizm, kadın ve Cam Tavanlar. *Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, 126-137.

RYAN, M. K., ve HASLAM, S. A. (2007). The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 543-572.

Sabah. (2004). Kadın yöneticiler motivasyonda daha başarılı. <http://arsiv.sabah.com.tr> (07.01.2017, ).

SMITH, J. (2015). Study finds women are better bosses than men- here’s why. *Business Insider*, <http://www.businessinsider.com> (07.01.2017).

SPOSITO, C. A. (2013). Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: The case study comparison between French and Turkish women executives. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 75.

Testosterone poisoning. (1975). *World Heritage Encyclopedia*, [http://self.gutenberg.org/articles/testosterone\\_poisoning](http://self.gutenberg.org/articles/testosterone_poisoning) (08.01.2017).

The Economist. (2009). The Glass Ceiling, <http://www.economist.com> (07.01.2017).

TÜKELTÜRK, Ş. A., ve PERÇİN, N. Ş. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve Cam Tavan endromu: Cam Tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 488-499.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://www.tdk.gov.tr> (07.01.2017).

WARFEL, S. (1987). Breaking the Glass Ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations? by Ann M. Morrison, Randall P. White, Ellen VanVelsor and the center for creative leadership. *Los Angeles Times*, <http://articles.latimes.com> (02.01.2017).