

Yengeç Sepeti Sendromu (YSS)

Ayşe Altan¹

Berrin Filizöz²

ÖZET

Yengeç Sepeti Sendromu örgütlerde istenmeyen olumsuz davranışlar arasında yer almaktadır. Çalışma hayatında yengeç sepeti zihniyetine sahip insanların var olduğu ve bu kişilerin sayısının giderek arttığı söylenebilir. Elbette bunun en önemli nedenlerinden birisi işletme sayıları ve işgücüne katılım oranlarının artması ile birlikte, çalışanlar arasında rekabetin her geçen gün daha da yoğunlaşmasıdır. Yönetim kademelerine yükselme, daha fazla ücret elde etme, başarılı olma, takdir edilme vb. gibi arzular çalışanlar arasında da yoğun ve yıkıcı bir rekabeti ortaya çıkarmıştır. Bazı çalışanların ise bu isteklerine ulaşabilmek için olumsuz, çalışma arkadaşlarına ve örgüte zarar verebilecek davranış ve tutumlarda bulunmaları aslında YSS'nin temelini oluşturmaktadır.

Birçok olumsuz davranışı içinde barındıran YSS, aslında bir balıkçı hikayesiyle başlayarak örgütsel davranış literatürüne girmiştir. Bir yengeç avcısının avladığı yengeçleri kapağı olmayan bir kovaya koyması ve kovadan çıkmak isteyen yengenci diğer yengeçlerin kovanın içine çekmesi, çalışma hayatına uyarlanmıştır. İş hayatında bazı çalışanların kendi başarısızlıkları karşısında diğer çalışma arkadaşlarının da başarısız olmalarını istemeleri ve bunun için kendilerince gerekli ve uygun gördükleri davranışlarda bulunmaları, YSS olarak ifade edilmiştir.

Bu çalışmada YSS kavramının tanımı, özellikleri, nedenleri, ilgili kavramlar ve çözüm önerileri, ilgili literatür araştırmaları doğrultusunda aktarılmaya çalışılmıştır.

- 1 Doktora Öğrencisi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, aysealtan.dr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7345-5706
- 2 Prof. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6442-9867

1. GİRİŞ

Gerek toplum içinde, gerekse örgütlerde ve çalışma hayatında insan davranışlarının nedeni her zaman merak konusu olmuştur. Örgütte çalışanların yönlendirilebilmesi için insan davranışlarının nedenlerinin bilinmesi önemlidir. Örgütlerin en değerli ama bir o kadar da karmaşık unsuru olan insan, tüm teknolojik ilerlemelere rağmen günümüz örgütlerinin başarısının mihenk taşıdır. Bu nedenle insanların çalışma hayatında gösterdiği olumlu veya olumsuz davranışlar, bunların nedenleri ve ortaya çıkardığı sonuçlar örgütsel davranışın temel konuları olmakla birlikte, örgütlerin başarılı olması için insan davranışlarının yönlendirilmesi açısından da bir gerekliliktir.

Örgütlerin başarılı olması tüm dinamikleri ile uyum içinde olmasına bağlıdır. Örgütün kaynaklarını en rasyonel şekilde kullanacak ve yönlendirecek olan insan, çalışma hayatı içinde kimi zaman olumsuz düşünce, tutum, davranış ya da yaklaşımlar gösterebilmektedir. Bu olumsuz tutum ve davranışlar kimi zaman yöneticilerden, kimi zaman ise farklı pozisyonlarda çalışanlardan kaynaklanabilmektedir. Olumsuz ya da negatif tutum ve davranışlar çalışma barışını olumsuz etkilerken, verimlilik ve performans kaybına neden olabilmektedirler. Bu nedenle tüm örgütler negatif davranışları ve nedenlerini belirleyerek, mümkün olduğunca kontrol altına alıp bu davranışların örgüt başarısına zarar verecek sonuçlara neden olmasını önlemeye çalışmaktadırlar.

Küreselleşme ile birlikte çalışma hayatında artan rekabet, örgüt çalışanlarından yüksek performans beklentisini daha da yoğunlaştırmıştır. Çalışanların istenen düzeyde performans göstermeleri ve işlerinde başarılı olmaları için görevlerini yaparken pozitif davranışlar sergilemeleri önemlidir. Örgütsel davranış disiplini bu noktada önemli katkılar sunmakta ve insanları olumlu davranışlar sergilemeye yönlendirerek örgütsel başarıya ulaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Örgütsel davranış alanında son yıllarda farklı birçok kavramın alan yazında yer aldığı görülmektedir. Gerek günlük hayattan, gerekse farklı disiplinlerden kavramlar örgütsel davranış alanında araştırma ve incelemelere konu olmaktadır. Örgütsel davranış alanında öncelikle pozitif insan davranışlarının yoğun olarak incelendiği, yakın zamanlarda ise negatif ve olumsuz insan davranışlarının araştırmalarda sıklıkla yer aldığı görülmektedir. Yengeç sepeti sendromu (Crab in Barrel Syndrome) da son yıllarda örgütsel davranış alanında literatüre kazandırılan kavramlardan birisidir. Bu nedenle gerek uluslararası gerekse ulusal yazında yengeç sepeti sendromu ile ilgili sınırlı çalışmalara rastlanmaktadır.

2. YENGEÇ SEPETİ SENDROMU (YSS)

2.1. Yengeç Sepeti Sendromunun (YSS) Tanımı ve Kapsamı

Yengeç Sepeti Sendromu; toplumsal hayatta yapılan bir gözlemlerle aslında çalışma hayatı içerisinde var olan kişi ve duyguları yansıtan bir kavram olarak örgütsel davranış yazınında yer almıştır. Çalışma hayatını olumsuz etkileyen hatta çalışma barışına olumsuz yansımaları olan bu zihniyet ile ilgili çalışmaların ise alan yazında henüz yoğunlaşmakta olduğu görülmektedir. İngilizce “crab in barrel syndrome” olarak geçen kavram “Yengeç Sepeti Sendromu” olarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Kimi zaman yengeç zihniyeti ya da yengeç sepeti zihniyeti gibi kavramlarla ifade edilse de, bu çalışmada Yengeç Sepeti Sendromu (YSS) kavramı kullanılacaktır.

Yengeç Sepeti Sendromunun çıkışına zemin hazırlayan olay, balıkçıların yengeç avlarken yaşadıkları bir durumdur. Bu durumun gözlemlenmesi ve insanlara atfedilerek çalışma hayatı ile ilişkilendirilmesi ile birlikte konu ile ilgili araştırmalar hız kazanmıştır. Bu simgesel durumun temeli Thompson’un (1984, s. 10) da ifade ettiği üzere, Batı Hint Adaları’nda bulunan balıkçıların genelde günlük avladıkları canlı yengeçleri, kapağı açık bir varile koymaları ile ilgilidir. Her ne kadar yengeçler iyi birer tırmanıcı olsalar da, balıkçılar kapak koyma zahmetinde dahi bulunmamaktadırlar. Çünkü bir yengeç yukarı doğru tırmanır tırmanmaz diğer yengeçler tarafından hemen geri çekilmektedir. Oysa yengeçler bazılarının gitmelerine izin verseler, kendileri ve diğer bütün yengeçler kaçabilecekken, bu davranışları ile hem kendilerini hem de diğer yengeçleri varilin içinde kalmaya mahkum etmektedirler.

Bulloch (2013, s. 234), yengeç zihniyeti kavramının olumsuz bir anlam taşıdığını ve bu kavramın bütün insanların aynı düzeyde kalmasını isteyen, bundan dolayı da başarılı olan kişileri aşağı çekmeye çalışan bireylerin sahip olduğu bir kültürel eğilimi açıklamak amacıyla kullanıldığını belirtmektedir. Peter Wilson (1995 [1973], s. 115’ten aktaran Bulloch, 2013, s. 234) ise, “yengeç maskaralıkları (acayıplıkları)” olarak anılan benzer bir metaforu, statü olarak eşit ya da eşit olmayan bireylerin bir başkasını yerinde tutabilmek veya onu yerinden edebilmek maksadıyla ellerinden gelen her fırsatı kullanmaları şeklinde ifade etmektedir. Soubhari ve Kumar’a (2014, s. 3022) göre ise yengeç zihniyeti, “Ben sahip olamazsam, sen de olamazsın.” şeklinde ilerleyen, bir nevi bencillikle ilgili, dar görüşlü fikirleri belirtmek için kullanılmaktadır. Bu kavram özellikle Filipinliler arasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Yengeç zihniyeti kavramı başkalarını aşağı çekmeye çalışan, onların ilerlemelerine ve hayallerinin peşinden gitmelerine müsaade etmeyen, bunun yerine onları küçümseyen kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır.

Özdemir ve Üzüm (2019, s. 127) ise, yengeç sepeti sendromunu, kişinin ilkel benliğinin yani iç dünyasının ortaya çıkarak bireyin davranışlarını bariz bir şekilde yönlendirmesi şeklinde ifade etmektedirler. Söz konusu sendrom sonucunda sergilenen davranışların temelinde kıskançlık ve bencillik olsa da, bunlar ancak diğer bireylerin başarılarını önleme şeklinde dışa vurulduğu takdirde Yengeç Sepeti Sendromundan bahsedilebilir.

Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu (2021, s. 1226) söz konusu zihniyetin kişiye has olduğunu, çoğunlukla da kişinin var olmasından doğan içsel bir duygu olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca bu kavramın kapsamlı bir şekilde tanımlanabilmesi için, insanların duygu, düşünce ve davranışsal özelliklerini içeren, sadece bireysel özellikleri değil, örgütsel ve sosyal çevre unsurlarını da içine alan bir tanım yapılmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Buna göre Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu (2021, s. 1227) Yengeç Sepeti Sendromunu, başarısızlıktan korkan insanların, diğer kişilerin başarılı olmalarını önlemeye çalışması ve bununla beraber sergilenen bu olumsuz eylemlerin de başkalarının kabul edilen bir davranış olarak görülmesi sonucu oluşan sosyal bir eğilim biçiminde tanımlamışlardır.

DeGruy (2005, s. 213) ise Afro-Amerikalılar arasında eski bir deyim olan “varildeki yengeçler” ile bu sendromu açıklamıştır. Bu deyimde göre, bir varilde bulunan yengeçler gibi, dünyadaki herhangi bir siyahi kendini yukarı çekmeye çalıştığında, başka bir siyahi onu geri çekmek için yukarı uzanmaktadır. Bir nevi kendi ırkıdan olan bir insanın yükselmesi ya da idealleri/hayallerini gerçekleştirmeye çalışması, yine kendi ırkıdan biri tarafından engellenmeye çalışılmaktadır. Phillips (2016, s. 167) ise, Siyah Amerikalılar için hazırlanan bir dergide, siyahların arasında Yengeç Sepeti Sendromunun bir mit olduğuna yönelik görüşü eleştirerek, bu zihniyetin yaşamın içinde zaten var olduğunu belirtmiştir. Siyahi bireylerden bazılarının “beyaz toplum” içinde başarılı olacakmış gibi göründükleri zaman, akranlarının yerle bir edilmeye çalışıldıklarından bahsetmiştir.

Yengeçler ya da onu temsil eden insanlar için, sepet/kova içindeki yaşamın aynı zamanda bir “direniş” zihniyetinin göstergesi olabileceğine yönelik görüşler de vardır. Bu görüşlere göre yengeçler birbirini aşağıya çekmiyor, çıkış için bir yolun var olup olmadığını anlamak için yapıyı test ediyor, bilgi geliştiriyorlardır (Lawrence, 1992, s. 2239; Collins, 2009, s. 8’den aktaran Perry, 2009, s. 12). Perry, Hawaiiililerin başarısızlığını kovadaki yengeçler gibi olmalarına bağlamıştır. Ona göre yengeçler ilk başta esaretten kurtulmak için kovadan çıkmaya çalışsalar da, zaman geçtikçe karamsar düşüncelerine teslim olmaya başlarlar ve cansızlaşırlar. İlerde kovadaki yaşam eski haline de gelebilir. Esaretlerinden memnun olmayı da öğrenip, rahatça yaşamlarına

devam edebilirler. Hatta endişe ya da huzursuzluk belirtisi gösteren kişilerin üzerlerine, rahatlığı ve sakinliği bozuyorlar diye bile gidebilirler (Perry, 2009, s. 9). Perry burada YSS'yi esaret ve özgürlük açısından değerlendirmiş, sepetten çıkmaya çalışan yengeçleri de ilerleme, özgürlük vb. gibi emelleri gerçekleştirmek isteyenler; diğerlerini aşağı çeken yengeçleri de asimile olan, düzenlerinin bozulmasını istemeyen kişiler olarak değerlendirmiştir.

Yengeç Sepeti Sendromu, bir organizasyonda kıskançlık, hasetlik, bencillik gibi negatif duygu ve düşüncelere sahip çalışanların başarısızlıkları sonucunda kariyerlerinde ilerleme gösteremeyecekleri kaygısıyla, çalışma arkadaşlarının da başarısız olmaları ve kariyerlerinde ilerlemelerine engel olma yönünde gösterdikleri düşünce ve eylemler olarak tanımlanabilir.

2.2. Yengeç Sepeti Sendromunun Nedenleri

Özdemir ve Üzümlü (2019, s. 130) bu sendromu “sosyal karşılaştırma teorisi” ve üretim karşıtı davranışlardan yola çıkarak ele almışlardır. Sosyal karşılaştırma teorisi doğrultusunda bireyler kendilerini başkalarıyla kıyaslayarak, yetersizliklerini görebilir ve kendilerini düzeltebilirler. Bu durum bireylerin kendilerini geliştirmelerine katkı sunmaktadır. YSS kapsamında ele alındığında ise, birey eğer kendi performansını artıramıyorsa, başkalarının performanslarını artırmalarını da istememekte ve gerekirse onları engellemeye çalışmaktadır.

“Kaynakların korunması teorisi” bu sendromun altyapısını oluşturan diğer bir teoridir (Özkan vd., 2022, ss. 331-332). Yürür (2011, s. 109) kaynakları koruma teorisinin temelinde, insanların değer atfettikleri kaynaklara erişmenin, onları muhafaza etmenin ve artırmaya yönelik gayret göstermenin yattığını dile getirmektedir. Bu gayretin amacını ise insanların başarılı bir hayat sürmek için gerek bireysel özelliklerinde (özsaygı vb.) gerekse sosyal şartlarında (kıdem vb.) meydana gelen olumlu gelişmelerin gerçekleşmesi ve bu durumun sürdürülmesi şeklinde belirtmektedir. Nitekim çevresel faktörler bu kaynakların varlıklarını ve korunmasını tehdit etmektedir. Kişi her an özsaygısını, sevdiği insanları, sosyal statü ve konumunu vb. kaybetme tehlikesi altında olduğunu düşünebilmektedir.

Burada insanların ellerindeki ya da gelecekte ellerinde olmasını umdukları maddi veya maddi olmayan kaynaklar için tehdit olarak gördükleri kişilere yönelik de YSS geliştirmelerinin olası olduğu anlaşılmaktadır.

YSS'nin nedenleri bireysel ve toplumsal-örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

(1) Bireysel nedenler: Genel olarak; kıskançlık, düşük özgüven, değersizlik hissi, yetersizlik hissi, narsizm, korku, kaygı, stres, benlik saygısı eksikliği (Üzüm ve Özdemir, 2020, ss. 243-244), benlikle ilgili diğer olumsuzluklar, karşılaştırma/kıyaslama, hubris, bazı kişilik bozuklukları (Özdemir ve Üzüm 2019, ss. 128-130), bencillik, hakkaniyetten yoksun olma, adaletsizlik (Aydın ve Oğuzhan, 2019), hasetlik vb. şeklinde sıralanabilir.

(2) Toplumsal-örgütsel nedenler: YSS'nin toplumsal nedenlerinin de olabileceği düşünülmektedir (Miller, 2019, s. 357). Örgütsel nedenler ise (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1228) örgüt kültürü, örgüt yapısı ile yönetici tutum ve davranışları başlıkları altında incelenebilir.

2.2.1. Bireysel Nedenler

i. Kıskançlık ve hasetlik

Kıskançlık ve hasetlik, Türkçe karşılıkları itibariyle birbirlerinin yerine kullanılan ve olumsuz tutum ve davranışı ifade eden kavramlardır. Kıskançlık (Parrott ve Smith, 1993; Smith vd., 1996'dan aktaran Rentzsch ve Gross, 2015, s. 4); "Bireyin hasret duyduğu, emek verdiği ya da istediği bir şeye başka birisinin sahip olduğunu anlamasıyla ortaya çıkan, son derece hoş olmayan bir histir."

Kıskançlık; birçok kültürde -en geniş manasıyla- çok değerli bir varlığın, çoğu kez sosyal bir ilişkinin, başka bir yere yönlendirilmesi ve kaybolması durumu ile tehdit edildiği, gerçek ya da hayali şartlara duygusal ve davranışsal tepkileri ifade eden bir kavramdır (Buss, 2000; Pfeiffer ve Wong, 1989; Daly, Wilson ve Weghorst, 1982; Mathes, Adams ve Davies, 1985'ten aktaran Yong ve Li, 2018, s. 122).

Haset, yoksunluk neticesinde ortaya çıkan, yoğun acı duygusu ve hayal kırıklığıdır. Art niyet, aşağılık duygusu, düşmanlık gibi olumsuz nitelikteki kavramlarla karakterizedir. Bununla birlikte kıskançlık, başka kişilerin kötü durum ve zarara maruz kalması ile mutlu olma ve olumlu duygulardan gıpta etmek gibi kavramlarla yakın ilişkilidir. İnsanların psikolojik iyi oluş durumunu olumsuz etkilemektedir. Onların iç dünyasında gerilime ve çatışmalara sebebiyet vermekte, kontrollerini kaybetmelerine dolayısıyla zararlı eylemlerde bulunmalarına neden olabilmektedir (İrk ve Gürses, 2021, s. 389). İçeriğine bakıldığında hem bireye hem de çevresindekilere zarar verici nitelikte bir duygu olduğu görülen hasette, yıkıcılık etkili olduğunda birey genellikle başkalarının elindeki güzelliklere sevinmek veya benzerinin kendisinde olmasını dilemek ya da gıpta etmek yerine karşısındakinin de elindekinin yok olmasıyla sevinmektedir.

İster kıskançlık ister hasetlik olsun her ikisi de YSS ile ilişkilendirilen kavramlar olup, kontrol altına alınmadığı müddetçe bireyleri olumsuz davranışlar sergilemeye itebilecektir. Kişinin kıskançlık ve hasetlik derecesi ne kadar fazlaysa hırsı da o oranda artacak ve karşı tarafın aleyhine faaliyetlerde bulunabilecek, yani YSS'ye uygun davranışlar sergileyecektir.

ii. Benlik

Benlik teorisi yirminci yüzyılın ilk dönemlerinde W. James tarafından geliştirilmiştir. James benliği “bilen ben” ve “bilinen ben” şeklinde iki başlık altında incelemiştir. İnsanın bilinçli, düşünen yanını “bilen ben” oluştururken; kişinin görünen yapısı ve çevresi ise “bilinen ben”i oluşturmaktadır. Bilinen ben ise üç ögeyi içeren bir süreçten meydana gelmektedir. Bunlar, maddi, toplumsal ve duygusal ögedir. James'e göre bir kişinin benlik saygısının düşük ya da yüksek olup olmamasını belirleyen tek etmen başarıları değildir. Ona göre aynı zamanda kişinin amaçları ile başarılarının karşılaştırılması gerekmektedir. Yüksek benlik saygısı, başarıların amaçlara yaklaşması sonucu gelişebilecektir. Bununla beraber, içinde bulunduğu toplumdaki diğer bireylerle kendisini karşılaştırması sonucu başarılı hisseden bireylerde de değerli olma duygusu gelişebilmektedir (Erzem, 1981, s. 14'ten aktaran Aslan, 1992, s. 8).

İnsanın kendini gerçekleştirme gücü doğuştan gelmektedir. Çocukken temel ihtiyaçları yeterince karşılanmamış bireylerde kusurlu benlik gelişimi görülebilmekle birlikte, benlik gelişimi ilerleyen yaşlarda da sürebilir. Zira yetişkin bireylerin sergiledikleri davranışların temelinde yalnızca çocukluk yılları etkili değildir. Geçen zaman içinde birey benliğini etkileyen birçok olayla karşılaşmaktadır (Aslan, 1992, s. 10).

Benlik saygısı, insanların kendilerini gerçekçi biçimde değerlendirebilmesi neticesinde, kendilerini ve becerilerini tanıyıp benimsemesini dolayısıyla kendilerini sevip, sayması ve kendilerine güvenmesi durumunu içeren, ruh sağlığıyla da yakın ilişkili bir kavramdır (Karaaslan, 1993, s. 72). Yapılan çalışmalar incelendiğinde benlik saygısı genellikle yüksek ve düşük benlik saygısı şeklinde derecelendirilmektedir (Sevim ve Artan, 2021).

Benlik saygısı genel ve özel durumlara yönelik ele alınabilir. Örneğin; fiziksel, duygusal, sosyal veya akademik benlik saygısı genel durumun alt boyutu olarak değerlendirilebilir (Fleming ve Courtney, 1984, s. 404'ten aktaran Sevim ve Artan 2021, s. 113). YSS de bu dört alt gruba göre şekillenerek ortaya çıkabilir. Birey başkalarına sırf sosyal statülerini veya akademik başarılarını kıskandığı için ya da olumsuz beden algısından dolayı düşebilen benlik saygısından ötürü kendisinden daha iyi durumda olduğunu düşündüğü kişilere söz konusu sendromun özelliklerini sergileyebilir.

Benlik saygısının ya da özgüvenin yüksek olması her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Nitekim bazı insanlar kendi başarı durumlarını ve yeteneklerini abartılı bir biçimde değerlendirebilirler. İşte bu durum Dunning-Kruger Sendromu da denilen bir kavramla ilişkilendirilebilir. Söz konusu bu kavram (Koçel, 2020, ss. 530) dilimize “boş başak dik durur”, “cahil cesareti”, “özgüven zehirlenmesi” vb. adlarla geçmiştir. Dunning ve Kruger (Kruger ve Dunning, 1999’dan aktaran Koçel, 2020, ss. 530-531) bilgili bireylerle kıyaslanınca yeterince bilgisi ve niteliği olmayan bireylerin kendi başarılarını iyice abarttıklarını tespit etmişlerdir. Bu bireylerin bu yanlış düşüncelerini anlamaları ancak bilgili ve nitelikli olmalarına bağlıdır. Aksi takdirde dışarıdan nasıl göründüklerini görmeleri pek de mümkün değildir. Bilgili ve nitelikli kişiler ise daha gerçekçi bir başarı ve performans algısına sahip olduklarında kendilerini abartma eğilimi göstermezler.

Özetle, YSS’nin, kendisini gerçekçi değerlendiremeyen, kendisinden şüphe duyan veya başkalarının başarılarını gözünde çok fazla büyüten düşük özgüvenli kişilerde daha çok görülebildiği ifade edilebilir.

iii. Düşük özgüven

İnsanın kendi gücüne güven duyması, özgüven kavramına yönelik yapılan tanımların ortak noktasını oluşturmaktadır. Ruh sağlığı için çok önemli olan özgüvenin derecesi, bireylerin yapacağı işlerdeki başarısına da, başkalarıyla olan ilişkilerine de yansımaktadır. Kişi ne kadar özgüvenli olursa işlerinde de o kadar başarılı olması beklenmektedir (Kaya ve Taştan, 2020, s. 297).

Özgüveni yüksek kişiler, başkalarından onay almaya çok bağımlı olmayan kişilerdir. Bu kişilerin iş tatmini genelde yüksektir. Özgüven eksikliği ise, başkalarının kendileri hakkındaki fikirlerini çok önemseyen ve onlardan pozitif değerlendirme, övgü ve destek almaya daha bağımlı olan kişilerde görülmektedir. Bu kişilerin iş tatminsizliği de genelde yüksektir. Özgüveni eksik bir yönetici, başkalarını memnun etmek için uğraşır. Örgüt içerisinde onaylanmayan, tepki doğuracak durumlardan uzak durmaya çalışır (Robbins, 1996’dan aktaran Özkalp ve Kirel, 2011, s. 94). Ama burada belirtildiği gibi insanları memnun etmeye çalışmak, iyi bir ortam oluşturmak vb. her zaman bir özgüven eksikliği sonucunu göstermemektedir. Bir kişinin herkesi özellikle de örgüt içindekilerin hepsini memnun edemeyeceği açıktır. Zaten her istenen, koşullara ya da akla da uymayabilir. Durumu özgüven eksikliğine yaklaştıran husus, kişinin rasyonel amaç, istek ve ideallerini başkalarının gözüne girmek için genelde geri plana attığı noktada gerçekleşebilir. Zira kişi özgüven zehirlenmesi ile doğru yaptığını düşündüğü durum ve davranışlardan zararlı da çıkabilir. Çok yüksek ya da düşük düzeyde özgüvene sahip olmak kimi bireyler için yengeç sepeti sendromuna neden olabilir.

iv. Değersizlik ve yetersizlik hissi

Öz yeterlik kavramı ilk önce 1977'de Albert Bandura tarafından tanımlanmıştır. Ona göre öz yeterlik, bireyin hedefe varmaya yarayan fiilleri yapabilme kabiliyetine yönelik inancıdır. Bu haliyle özgüvenin de özelliklerinden biri olarak kabul edilebilir. İnsanların kendi yeteneklerine güvenmesi, performanslarını da doğrudan etkilemektedir (Bong, 2006'dan aktaran Leigh, 2008, ss. 2-3). Fakat bu inancın rasyonel temellere dayanması gerekir. Bireyin yeteneğinin çok üstünde bir işe girişmesi başarısızlık oranını artıracak ve yetersizlik hissine sebep olabilecektir. Tersi durumda yeteneklerine güvenmeyen ya da uygun bir şekilde kullanmayan kişiler, kapasitelerini görece düşük işlere ayırıp belki de esas hedeflerinden uzaklaşabileceklerdir.

Adler'e (1985'ten aktaran Çimşir ve Akdoğan, 2019, s. 113) göre yetersizlik hissi olanlar, çevrelerinden sevgi veya saygı görebilecekleri konusunda şüpheye düşmektedirler. Çevreleriyle büyük bir rekabete giren tutum ve davranış gösteren bu insanların sosyal ilişkilerinde de sorun olabilmektedir.

Rekabetçi hisleri yoğun olan kişilerin hırs, kıskançlık gibi duyguları çevrelerine yansıtmaları mümkündür. Yetersizlik ve değersizlik duygularını yoğun bir şekilde hisseden bireyler, bu duygularını çalışma hayatında iş arkadaşlarına ve/veya yöneticilerine karşı negatif davranışlar sergileyerek yansıtabilirler. YSS, kişinin kendisini başkalarının karşısında yetersiz görmesi sonucu ortaya çıkabilmektedir.

v. Karşılaştırma/kıyaslama

Festinger'e (1954'ten aktaran Freedman vd., 2003, s. 82) göre toplumsal karşılaştırma kuramı iki temel fikri barındırmaktadır: Birincisi insanoglunun kendini değerlendirme güdüsü, diğeri ise öznellik içermeyen, tarafsız ölçütlerin olmadığı şartlarda ise kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak değerlendirme güdüsüdür.

Her insan yaptığı işte ne kadar başarılı olduğunu bilmek ister ve bunu çoğunlukla başkaları ile kendini kıyaslayarak yapmaya çalışır. Ancak insan sürekli kendisiyle başkalarını karşılaştırıp, davranışlarının temelinde de bunu yerleştirirse, örgüt içinde takım çalışmasından, birlik ve beraberlik duygusundan uzak düşünceler geliştirmesi kaçınılmaz olacaktır. Örneğin bir futbol maçında asıl önemli olan şey, tek bir futbolcunun performansı değil, takım olarak genel performansın iyi olmasıdır. Dolayısıyla YSS örgüt iklimini de olumsuz bir şekilde etkileyebilir.

vi. Hubris

Aşırı gurur ve kibir hubris olarak ifade edilmektedir. Bu kavramın temeli Yunan mitolojisine dayanmaktadır. Hubris kavramıyla, kendini beğenmiş kişilerin kibirleri neticesinde küstahlık göstermesi söz konusudur. Başarılı liderlerin hubrise yakalanması neticesinde yıkıcı ve yok edici, zarar veren liderlere dönüşmeleri söz konusu olabilir (Özgüzel ve Taş, 2016, s. 120).

Güçle ilişkili bir kavram olan hubris sendromu, kişi gücü ne kadar uzun süre kullanır ve kullanmış olduğu güç de ne kadar büyük ise, kendisini gösterme ihtimali de o kadar artacaktır. Hubris sendromunun azalması ise genellikle kişi artık güç kullanmadığında gerçekleşir. Bu sendrom, tevazulu olma halini koruyabilen, eleştiriye açık olan, bir dereceye kadar kinizme ya da iyi gelişmiş bir mizah anlayışına sahip bireylerde görece daha az görülmektedir (Owen 2008, s. 428). Aşırı gurur ve kibir, başkalarından geri kalmama arzusuna, o da YSS'nin doğuşuna neden olabilir.

vii. Narsizm

Amerikan Psikiyatri Birliği'nin (APA) 2013 yılında yayınladığı "Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı'nın beşinci baskısında narsistik kişilik bozukluğu patolojik bir rahatsızlık olarak tanımlanmıştır. Erken yetişkinlik döneminde başlamakta ve çeşitli durumlarda ortaya çıkmakta olan büyüklük taslamayı, beğenilme ihtiyacını ve empati eksikliğini içeren ve aşağıda bulunan kriterler arasından beş ve üzerinde belirti gösteren örüntüye narsist kişilik bozukluğu denir. Narsist kişilerde en az beşinin bulunduğu vurgulanan kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir (American Psychiatric Association, 2013, ss. 669-670):

1. Bireyin kendini beğenmişlik duygusunun ileri seviyelerde olması,
2. İçeriğini sınırsız bir başarının, gücün, zekanın, güzelliğin ya da ideal bir sevginin oluşturduğu fantezilerle uğraşılması,
3. Bireyin kendisinin özel ve biricik olduğuna inanması, bununla birlikte sadece özel ya da yüksek statülü bireylerce (veya kurumlarca) anlaşılabilmesine, onlar ile ilişki kurması gerektiğine inanması,
4. Çok fazla hayranlık beklemesi,
5. Hak ettiği duygusuna inanması (İmtiyazlı muameleler göreceğine ve beklentilerine uyulacağına yönelik mantıksız beklentilerinin olması),
6. Kişilerarası ilişkilerde sömürücü davranması (Kendi amaçlarına erişmede başkalarını kullanma),

7. Empati yapamaması, yani başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını anlamayı istememesi,
8. Sıkça başkalarını kıskanması veya başkalarının kendisini kıskandığını düşünmesi,
9. Saygısızca, kendisini büyük gören tarzda davranışlar ve tutumlar göstermesi.

Narsist bireylerin başkalarından hayranlık bekleme arzusu, kıskançlığı, empatiden yoksun olması gibi özellikler gösterebilmesi, onların YSS'ye has diğer davranışlar sergilemesine zemin hazırlayabilir. Örneğin, başkalarının girişimlerini engellemede, hak ettiği duygusuna inanması büyük rol oynayabilir. Söz konusu duygu, olumsuz davranışlara sebep olurken, kendisini haklı göstermede kullanılabilir.

viii. Korku, kaygı ve stres

İnsanların kendilerini fiziksel ve ruhsal açıdan tehlike içinde görmesi huzursuzluk hissini tetiklemekte, bu ise korku ve kaygıya sebep olmaktadır. Mevcut somut tehdit ve tehlikeye yönelik gösterilen duyguya “korku” denir. Kişinin somut olarak herhangi bir tehdit ya da tehlike ile karşılaşmamasına rağmen, sebebi belirsiz şekilde huzursuz ve tedirgin hissetmesi haline ise “kaygı” (anksiyete) denir. Korku incelenirken “şu andaki duruma”, kaygı incelenirken ise “beklenen duruma” dikkat edilmektedir (Şahin, 2019, ss. 117-119). Örneğin; kendisine araba çarpan, deprem, sel gibi afetlere maruz kalan, bir saldırgan tarafından kovalanan kişinin yaşadığı duygu korkudur. Kişinin hiçbir gerçek veri ve duruma dayanmadan havadaki uçaklardan birinin evine düşeceğini ya da sağlıklı olduğu halde her an kalp krizi geçireceğini düşünmesi ise kaygıdır. Korku ve kaygının dozunda olması normal kabul edilmektedir. Zira insanların ve hayvanların o an ya da gelecekteki herhangi bir olumsuz durum karşısında tetikte olması, en başta varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından önemlidir. Sorun bu duyguların kontrolsüz ve aşırı olması ya da hiç olmamasıyla ortaya çıkmakta ve bireyler bu durumlarda korku ve kaygı bozuklukları ile mücadele etmek zorunda kalabilmektedirler.

Toplumsallığı azaltan unsurlardan biri de yüksek kaygıdır. Zira birey yüksek korku ve kaygı gibi durumlar yaşadığında başkalarıyla etkileşim içinde bulunmaktan sakınabilir. Bu durumun istisnası, bireyin sadece benzer nitelikte heyecan yaşayan (örneğin kaygı ve korku gibi) insanlarla iletişim sağlayarak toplumsallığı artırma eğilimidir. Birey kendi durumuna yakın gördüğü için bu istisnai durum yaşanabilir (Freedman vd., 2003, s. 95). Bu durum YSS bağlamında değerlendirildiğinde, bireylerin başkalarından geri kalmasına yönelik kaygı ve korkularının, onların, başkalarını aşağıya

çekmesine neden olabileceği yönündedir. Zira birey bunu yapmazsa içinde bulunduğu toplumdaki yerinin zarar görebileceğini düşünerek bireyci ve bencil davranışlar sergileyebilecektir. Bu durum ise onun toplulukçu olmayan, toplum yararından ziyade kendi statüsünü sağlama almaya çalışan bir kişi gibi davranmasına neden olabilecektir.

Stres, insanların günlük yaşamlarında karşılaştıkları olaylar ya da iletişim sorunları karşısında hissettikleri baskı, zorlanma veya sıkıntı durumu olarak ifade edilebilir. Stres, bireyin çevresel baskı, çatışma, gerilim ya da farklı uyaranlara verdiği tepkiden kaynaklanan duygusal, bedensel veya bilişsel tepkidir (Newbury-Birch ve Kamali, 2001'den aktaran Kaba, 2019, s. 65). Stres psikolojik sıkıntılar içerisinde çok sık rastlanan bir durum olup, aslında YSS yaşayan kişilerde de onlardan etkilenen kişilerde de sık görülebilecek hem bir neden hem de bir sonuç olarak ifade edilebilir.

ix. Bencillik

Türk Dil Kurumuna [TDK] (2023a) göre bencil, “Yalnız kendini düşünen, kendi çıkarlarını herkesinkinden üstün tutan; kendimci, hodbin, hodkâm, egoist” olarak tanımlanmaktadır. Bencillik ise, bencil olma halidir (TDK, 2023b).

Adam Smith kişisel çıkarı iki değişik biçimde anlamlandırmıştır. İlki bireyin hislerinin, motivasyonlarının ve yargılarının öznesi olarak çıkarın anlamlandırılmasıdır. Benzer olarak bir örgüt de kendi çıkarlarının öznesi olup, çıkarlarını gözetmeye çalışmaktadır. İkincisi bireyin ya da bir örgütün, birey veya örgüt çıkarlarının tek nesnesi olmasıdır. Başka bir ifadeyle, bu anlam, bireyin başkalarına karşı ilgisiz ve onların çıkarlarını düşünmeyerek davranması buna karşın hem kendi çıkarlarını hem de çıkarlarına yaradığı için bir örgütün çıkarlarını her ne pahasına olursa olsun maksimize etmeye çalışması ile ortaya çıkmaktadır (Smith, 1976'dan aktaran Bevan ve Werhane, 2014).

İnsanların bencilce davranışları bazen kendileri için de kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin; bir işletmenin çıkarı için atıklarının bilinçsizce yerleşim yerlerine atılması hem toplum hem çevre hem de işletmenin kurumsal imajına zarar verecektir. Bir çalışanın sırf rüşvet almak uğruna çalıştığı yere ihanet etmesi ya da çalışma arkadaşlarına kıyasla yöneticilerinin beğenisini almak için daha çok çalışıyor görünüp başkalarının işlerini engellemeye çalışması da buna örnektir. Bireyin kendi çıkarları uğruna, hayvanları, tabiatı ve diğer bireyleri zarara uğratması genel olarak etik görülmemektedir. Kişi için bireysel çıkar örgüt çıkarlarından üstünse, YSS geliştirme olasılığı artabilir.

x. Hırs

Hırs sözlük anlamı olarak, “(1) Bir şeyi elde etmek için duyulan, önüne geçilemez derecede kuvvetli istek, aşırı tutku (2) öfke” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2023c). İstek ve tutkunun da orta halli olması istenen bir durumdur. Aksi takdirde isteklerinden ve bunların gerçekleştirilmesinden başka şeyi görmeyen ya da hayatı için önemli pek bir şeye motivasyonu olmayan bir birey ortaya çıkabilir. YSS olan bireylerde en başarılı, en ileride olma ya da mevcut statü ve konumunu koruma arzusunu yoğun olarak hissedebilecekleri için hırslı insanlar kapsamında değerlendirilebilirler. Tabi bu isteğin derecesi fazla olduğunda dolayısıyla bu doğrultuda amaca ulaşmak için pek çok yolu denediklerinde hırs ortaya çıkmaktadır. Hırslı kişi engelleri aşarken gayri ahlaki ve etik olmayan yollara başvurabilir. Dolayısıyla YSS olan bireylerde zararlı etkileri yoğun olan bir hırs, tutku söz konusudur. Hedef kişiyi engellemelerinin ardında, bu zaaflarına yenilmeleri söz konusu olabilir.

xi. Hakkaniyetten yoksun olma

Hakkaniyet, “hak ve adalete uygunluk, nasfet” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2023d). İnsanlar ihtiyaçları için başka insanlarla iletişim halinde yaşayan sosyal varlıklardır. Her insan da kendi istek, ihtiyaç, amaç ve yaşam biçimi olarak birbirlerinden farklılaşmaktadır. Durum böyle olunca herkesin düzen içinde yaşaması, mağdur edilmemesi için belli kurallar çerçevesinde yaşamaları gerekmektedir. Toplumda düzgün işleyen yazılı ve yazılı olmayan yasaların olması hem bireyler arası adaletin, özgürlüğün, eşitliğin vb. hem de asayişin temini için önemlidir. Hak ve adaletten uzak hakkaniyetli olmayan her söz, fiil ve tutum düzeni bozacaktır. Örgütler açısından düşünüldüğünde ise örneğin bir çalışanın, grup olarak hazırlanan bir projeyi tek başına kendi yapmış gibi yöneticilerine sunması hakkaniyetten yoksunluk göstergesidir.

xii. Bazı kişilik bozuklukları ve psikolojik sorunlar

Bireyin gerek kendisi gerekse çevresiyle uyumuna imkan veren, bireyi başkalarından ayıran, onu tek ve özel kılan karakteristik özelliklerine kişilik denir (Yanbastı, 1990’dan aktaran Silah, 2000, s. 231).

Ruhsal bozuklukların seviyesi 19. yy. sonları ile 20. yy. başlarında iki ana gruba ayrılmıştır. Bunlar “nevroz” ve “psikoz”dur. Nevrotik grubunda değerlendirilen kişilerde gerçeklik algısı mevcutken, bunun sağlıklı yapılanmasında sorun vardır. Psikoza olan kişilerde ise gerçeklik algısı önemli ölçüde bozulmuştur. Bu iki grubun arasında yer alan kişiler ise önceleri “nevrotik karakter” olarak adlandırılırsa da günümüzde “kişilik bozukluğu” kapsamında değerlendirilmektedirler (Turan, 2022, s. 115). Narsizm de bir kişilik bozukluğu olup, ayrı başlık altında incelenmiştir.

2.2.2. Toplumsal ve Örgütsel Nedenler

2.2.2.1. Toplumsal Nedenler

Toplumsal faktörler YSS'yi etkileyebilmektedir (Miller, 2019, ss. 357-358). Bu faktörlerden de en çok kültür dediğimiz husus dikkatleri üzerine çekmektedir diyebiliriz.

Gerek örgütsel gerekse toplumsal kültürün ana unsuru insandır. Her ikisi de insanın veya insan topluluklarının inançlarını, değerlerini, tercihlerini, kabul edilmiş normlarını, sosyal ilişkilerini vb. içeren kavramlardır. Örgütün de toplumun da varlığı, insan etmenine bağlıdır (Nişancı, 2012, s. 1285). Fakat toplum kültüründe bahsi geçen kavramlar daha geniş açıdan ele alınmaktadır.

Toplumsal kültür en basitinden bir gülümseme için bile farklılık göstermektedir. Gülümsemek, Amerika'da nezaket ve güvenilirliğin göstergesi olarak görülmektedir. Japonya, Kore, Hindistan vb. birçok ülkede ise değişik şekilde anlamlandırılabilir. Örneğin, ehliyet almak için gerekli olan fotoğraf çekimlerinde Amerikalıların gülümsemesi sorun oluşturmazken, bir Japon ciddi olmak gereği gülümsemeyi reddedebilir. Zira onun için ehliyete hak kazanmak önemli bir başarıdır. Gülümseyerek resim çekmesi, kendi kültürü açısından bu başarısını küçümsemesi olarak algılanabilir (Gökdağ, 2011, s. 34). Dolayısıyla toplum kültürünün kapsadığı unsurlar da her toplumda farklılaşabilmektedir. Nitekim toplumların oluşum süreçlerinden itibaren gösterdikleri değişim ve gelişim de, bu kültürde farklılaşmalara yol açabilecektir.

YSS'nin oluşmasında, başta aileler olmak üzere toplumun genelinde görülen ilerleme ve başarılı olmaya yönelik baskılar etkili olabilir. Özellikle de sadece başarı ile değer görebileceği düşüncesinde olan bireylerden bazılarında bu durum yaşanabilir.

YSS'nin, toplumda ve örgütlerde görülmesinin en büyük nedeni olarak kapitalizm ele alınabilir. Çünkü kapitalizmin hakim olduğu günümüz dünyasında bireycilik ve rekabet kültürü bir nevi meşrulaştırılmıştır. İlerleme vb. unsurların önemli bir bileşeni gibi görülen günümüz küreselleşen dünyasındaki rekabet anlayışı, aynı zamanda geniş kitleler tarafından da savunulmaktadır (Akkaya, 2008; Gövsa, 1998'den aktaran Çavuş ve Sarpkaya, 2021, s. 315). Kapitalizmin empoze etmiş olduğu rekabetçi tutum, başkalarından aşağı/geri olmama isteğini, bu istek ise YSS olgusunu doğurmaktadır (Çavuş ve Sarpkaya, 2021, s. 315).

Toplum kültürü, örgüt kültürünü de etkilemekte ve örgüt içerisindeki tutum ve davranışların genelini kaynağını oluşturabilmektedir. Bu sebeple içinde bulunulan toplumsal değerler ve yapılar dikkate alınarak örgütler içerisindeki YSS vakaları ele alınabilir.

2.2.2.2. Örgütsel Nedenler

i. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi

Örgütsel davranış alanında 1980'li yıllardan itibaren en çok ilgi odağı olan konulardan birisi de örgüt kültürüdür. Bu kavramla ilgili ortak bir tanıma ulaşmak zordur. Yine de örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından geliştirilen ve paylaşılan, belirli değerlerin aynen benimsenmesi sonucu oluşan kavram şeklinde tanımlanabilir. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının ortak paydada buldukları anlayış ve algıdır. Bu kavram baskın ve alt kültür ayrımına tabi tutulmuştur. Örgüt üyelerinin çoğu tarafından paylaşılan ana değerlere “baskın kültür” denir. Herhangi bir örgütün kültüründen bahsedildiğinde, bu kültür anlaşılmaktadır. “Alt kültür” ise büyük örgütlerde bulunan, örgüt çalışanlarının karşılaştıkları durum, deneyim ve problemlerden oluşmaktadır. Coğrafi olarak birbirinden ayrılan bölümlerde daha çok görülür (Özkalp ve Kirel, 2011, ss. 172-191). Özellikle de uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin örgüt kültürü, toplumun değerlerini ve alışkanlıklarını etkileyebilmekte, toplumsal değerler ise örgütlerin bölgesel faaliyetlerini etkileyebilmektedir.

Örgüt iklimi ise, örgütleri diğer örgütlerden farklı kılan, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan yapı ile ilgili iç özellikler bütünüdür. Örgüt iklimi iki alt başlık altında incelenebilir. Birincisi “kapalı örgüt iklimi” olup, örgüt üyeleri arasında samimi olmayan şekilde ilişkiler, birlik ve dayanışma söz konusudur. Ayrıca örgütte katı, baskıcı çalışma ortamı ve düşük iş tatmini hakimdir. “Açık örgüt iklimi”nde birlik, dayanışma ve destek durumu egemendir. Yöneticiler ile diğer örgüt üyeleri arasında olumlu ilişkiler vardır. Çalışanların geneli örgütlerindeki ortamdan memnundur ve iş tatminleri yüksektir (Güney, 2015, ss. 18-19).

Yengeç davranışlarını açıkça sergileyen bireyin, kendisine bu olumsuz davranışları sergilemesine imkan sağlayan bir ortam (örgüt kültürü, iklimi ve yönetici davranışları açısından) bulamaması, onun bu davranışları açıkça göstermesini baskılayabilir veya bu davranışlardan vazgeçmesini sağlayabilir.

Birey kendisiyle benzer şekilde yengeç davranışı sergileyen kişilerle daha rahat iletişime geçebilir ve bu kaygı, korku halini hem kendilerini hem de mağdur kişileri olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durumda olumsuz bir örgüt ortamı oluşarak ilerleyen süreçte yengeç davranışları örgütün kültürü haline gelebilir. Bu sebeple gerek günlük gerekse çalışma yaşamında insanların

neden bu sendromdan muzdarip oldukları araştırılmalı ve önlenmesi için üzerinde önemle durulmalıdır.

ii. Örgüt yapısı

İki veya daha çok bireyin, belirli amaçlara ulaşmak için eşgüdümlemiş şekilde çalıştıkları yapıya “örgüt” denir. “Örgütlenme” ise, örgütlerin etkili olmak amacıyla mevcut kaynaklarını eşgüdümlenecek şekilde bir araya getirmeleri sürecine denir (Certo, 1997; Can, 1999, Koçel, 2011’den aktaran Sökmen 2014, s. 15). “Örgütsel yapı” ise örgütlenme süreci neticesinde ortaya çıkan yapıdır. Bu oluşum sürecinde farklı durumsal etkenlerden etkilendiği için de, her örgüt için geçerli en iyi örgüt yapısından bahsedilemez (Hitt ve diğerleri 2005’ten aktaran Sökmen, 2014, s.18). Örgütsel yapıyı belirleyen pek çok unsur vardır. Bunlar içinde en önemlileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel 2020, ss. 198-200):

- Amaç birliği
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi
- Formalleşme derecesi
- Kontrol alanı
- Örgütteki kademe sayısı
- Merkezileşme derecesi
- Karmaşıklık derecesi
- Bölümlere ayırma
- Emir-komuta ve kurmay organlarının kurulması
- Komite ve grupların varlığı
- İletişim kanalları ve şekli.

Bu unsurlardan örnek olarak formalleşme ele alındığında, bazı örgütlerde uyulması gereken katı kuralların hakim olmasına karşın diğerlerinde esnetilmiş kurallar ya da çalışma şekilleri olabilmektedir. Örgütler buldukları sektöre ve bölgeye göre bu etmenleri farklı derecelerde konumlandırabilirler. YSS’nin örgütlerde görülme sıklığını azaltmak için mevcut durum göz önüne alınarak bu unsurlardan yararlanılabilir.

iii. Yönetici tutum ve davranışları

Güney’e (2015, s. 93) göre tutum, “insanın kendine veya çevresindeki canlı-cansız, soyut-somut her şeye karşı deneyim ve bilgilerine dayanarak organize ettiği bilişsel, duygusal ve davranışsal bir bütünlük içindeki bir

tepki ön eğilimidir.”. Yöneticiler açısından bakıldığında, onlar kendilerine göre belirli doğrularına ve ideolojilerine göre belirli tutum ve davranışlar içerisine girmesi mümkündür. Söz konusu bu tutum ve davranışlar örgüt üyelerini değerlendirirken de bir referans olarak kullanılabilir.

2.3. Yengeç Sepeti Sendromu ile İlgili Kavramlar

2.3.1. Cam Tavan Sendromu

İş yaşamında ya da farklı örgütlerde kadınlar genelde erkeklere nazaran özellikleri ve mesleki yeterlilikleri açısından yetersiz görülmektedir. Bu durumu çifte standart olarak algılayan kadınlardan bazıları, işyerinde en üst noktaya erişemeyeceklerini düşünüp, terfi yarışına katılmamayı tercih etmektedir. Söz konusu durum, toplumun ve erkeklerin oluşturduğu görünmez bir engel olarak nitelendirilen “cam tavan”ı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, kişisel, örgütsel, toplumsal önyargı ve kalıpların neden olduğu, üst kademe yönetici konumlarına kadınların yerleşmesini önleyen yapay görünmez ellere cam tavan denilmektedir (Derin, 2020, s. 137). Cam tavanın varlığını hisseden bazı kadınlar örgüt kademelerinde ilerleyemeyeceklerini düşünerek bir nevi öğrenilmiş çaresizlikle, terfi çabalarından vazgeçerek, cam tavan sendromunun tuzağına düşmektedirler.

Cam tavan kavramının temelinde, bazı işlerin sadece erkekler tarafından gerçekleştirilebileceği, genelde kadınların anne ve eş gibi rollerinin olması, ataerkil bir toplum kültürünün yaygın olması gibi nedenler olabilmektedir. Bu da kadınların direnme güçlerini çoğu zaman kırabilmektedir.

Miller (2019, s. 364) YSS’ye yönelik yürüttüğü çalışması kapsamında yaptığı görüşmeler neticesinde, YSS ile cam tavan sendromu arasında görülen ilişkiye değinmiştir. YSS ile cam tavan sendromu benzer iki kavramdır. İlki kadın, erkek ayrımı olmadan görülebilirken, ikinci durumdan sadece kadınlar muzdariptirler (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1227).

2.3.2. Kraliçe Arı Sendromu

Bickford (2011’den aktaran Er ve Adıgüzel, 2015, s. 164), kadın yöneticiye bağlı çalışan kadınların, yöneticilerinin olumsuz davranışlarına (yaşamı güçleştirmek, kuyusunu kazmak gibi) maruz kalması durumunu, yönetici kadının kraliçe arı sendromuna yakalanmasıyla açıklamıştır. Bu sendromdan muzdarip kadınlar kendilerini çevresindeki hemcinslerince tehdit altında hissetmektedirler. Bu yüzden çevresinde olan hemcinslerinin gelişmesini, gücünü ve pozisyonunu baltalamaya çalışır. Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu (2021, s. 1227) kraliçe arı sendromuyla YSS’nin benzer özellikler

taşıdığına değinmişlerdir. Aralarındaki fark, kraliçe arı sendromunda mağdur olan tarafın kadın olmasıdır.

2.3.3. Üretim Karşıtı İş Davranışları (ÜKİD)

Üretim karşıtı iş davranışları (ÜKİD), dünyada çalışma yaşamının başından beri görülebilen ve örgütsel davranış yazınındaki geçmişi de F. Winslow Taylor'a kadar dayandırılabilen davranışlar kümesini içermektedir. Bu davranışlar olumsuz nitelikte olup, çalışma ortamının geçmişten günümüze değişim göstermesiyle de çeşitliliği artabilmektedir. Yoğun rekabet ortamının, örgütlerin her davranışın etkisini iyice analiz etmelerine zemin hazırlaması ve bunun da ÜKİD gibi konulara olan ilgiyi artırması olağan bir durum olarak görülebilir (Karaeminoğulları, 2016, ss. 475-476).

Demirel ve Göç'e (2011, s. 273) göre ÜKİD, çalışan kişilerin örgüt verimliliğini bilerek düşürmeye çalışmak amacıyla yaptıkları davranışlardır. Karaeminoğulları'na (2016, ss. 489-515) göre ise, ÜKİD genel olarak, hırsızlık, sabotaj, saldırgan davranışlar ve zorbalık, işe gelmeme-devamsızlık, isteyken işte olmama (presenteeism), örgütün suistimali ve yolsuzluk yapılması, alkol ve madde kullanımı, geri çekilme, istismar ve cinsel taciz gibi davranışları içermektedir.

Özdemir ve Üzüm'e (2019, s. 131) göre YSS ile ÜKİD birbirine benzer iki kavramdır. Ama YSS daha geniş kapsamda değerlendirilmektedir. Zira ÜKİD vb. olumsuz iş davranışlarının temelinde YSS bulunmaktadır.

ÜKİD kavramı, YSS kapsamında değerlendirildiğinde, bu zihniyete sahip bireyler işlerine odaklanmak yerine rakipler ayağından nasıl çekilebilir diye düşünüp, bu doğrultuda planlar yapması ya da bunları eyleme geçirmesi, onun örgüte yönelik bir zaman hırsız olarak değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Rakibini alt etmek için herhangi bir örgüt sırrını uygun olmayan kişilere iletmesi de hem hırsızlık hem de örgütün suistimaline neden olabilen davranışlar içinde değerlendirilebilir. YSS bireylerin sabotaj yapma eğilimini de artırabilir. Örgüt içinde konumunu güçlendirmek amacıyla kişi başkalarının işlerini doğrudan ya da dolaylı yoldan ve bilerek engellemek isteyebilir. Örneğin bir amir işinde yükselmesi beklenen bir çalışanı, üst yöneticiler karşısında güç duruma düşmesi amacıyla işler hakkında bazen eksik veya yanlış bilgilendirebilir. Yine bu amir, örgüt için önemli olan bir projeden sorumlu olan çalışanın işinin zamanında yetişmesini engellemek için kasten iş yükünü artırabilir. Buna ilaveten, geri çekilme davranışı YSS'li bireyden etkilenen kişilerde görülebilir ve çalışanlar onların etkisiyle kendilerini iyi hissetmeyip iş başındayken verimsiz bir şekilde çalışabilir veya işten ayrılabilirler.

YSS’de asıl amaç rakiplerin gerisinde kalmamakken, dolaylı yoldan, istenmese de örgüte zarar verilebilir. ÜKİD’nda ise zararda amaç doğrudan hem örgüt hem de üyeleri olabilmektedir. Dolayısıyla amaç kapsamında küçük de olsa bir farklılık görülmektedir.

2.4. Yengeç Sepeti Sendromunun Özellikleri

1. YSS’li bireyler kendi başarılarını ön plana çıkarmak için başkalarına engel olma amacı taşımaktadırlar. Bu amaç doğrultusunda, bencillik ile kıskançlık hislerinin de dışa yansması ile çeşitli olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler ki, YSS’ye bağlı davranışların genel karakteristiği de bu şekildedir (Özdemir ve Üzümlü, 2019, s. 131).

2. YSS; insanların kendi potansiyelleri ile başkalarının potansiyelini karşılaştırmaları sonucu gelişen bir sendromdur (Özdemir ve Üzümlü, 2019, s. 130). Birey ya önce kendi ilerlemeli ya da kimse gelişme yönünde adım atarak rekabetin önünü açmamalıdır.

3. YSS’na sahip kişiler bireysel olarak ele alındığında, rakiplerinin başarısız olmaları için her çeşit fiili yapabilecek durumdadırlar (Spacey, 2015’ten aktaran Özkan vd., 2022, s. 331). Dolayısıyla rakiplerine fiziksel ya da psikolojik olarak zarar verebilirler (Özdemir ve Üzümlü, 2019, s. 131).

4. YSS ile ilgili çalışmalar (Bknz. DeGruy, 2005; Miller, 2019; Phillips, 2016; Soubhari ve Kumar, 2014) incelendiğinde benzer birtakım görüşlerin dile getirildiği görülmektedir. Genel olarak, toplum içerisinde baskı altında kalan grupların veya sömürge geçmişi bulunan milletlerin kendi mensupları arasında görülme ihtimalinin yüksek olduğundan bahsedilebilir (Örneğin Afrika kökenli siyahi insanlar, Filipinliler vb. gibi).

5. YSS bireysel olarak kıskanç, benlik saygısı düşük, korku, kaygı ve stres düzeyi yüksek vb. özelliklere sahip kişilerde daha çok görülmektedir (Üzümlü ve Özdemir, 2020, s. 244). Elbette ki bu özellikler aşırı uçlarda seyretmediği sürece psikolojik bir hastalıktan söz edilemez.

6. YSS kısaca, insanlığın doğal bir yönü olan kıskançlık olarak ifade edilebilir (Soubhari ve Kumar, 2014, s. 3022). Buradan hareketle, YSS’yi doğuran bireysel nedenlerin çoğunun aslında insanların doğasında olan duygular olduğu ancak bunun belli bir ölçüyü aşması halinde önemli sorun teşkil ettiğini söylemek mümkündür. Örneğin, bir kişi başkalarını kıskansa bile karşı tarafa zarar vermek istemeyebilir. Özgüveni düşük diye başkalarına fiziksel ya da psikolojik zarar vermeyebilir. Dolayısıyla YSS’yi ortaya çıkaran temel unsur, olumsuz düşüncelerin eyleme geçirilmesidir.

7. YSS; kimi zaman bilinçli ya da bilinçsiz, fiziksel veya dolaylı olarak gerçekleşebilmektedir (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1228). İnsanoğlu, kıskançlık, benlik saygısı düşüklüğü, özgüven düşüklüğü vb. özelliklere sahip olduğunu düşünmek istemeyip, başka sebeplerle olumsuz davranışlarda bulunduğunu düşünebilir. Hatta bunları yapmasının yanlış olmadığı yanılıgısına bile sahip olabilir. Zira kendisinde olan ya da olmasını istediği maddi veya maddi olmayan kaynakları koruma güdüsünün aşırı, olumsuz ve haksız bir tezahürü olarak da ortaya çıkabilir.

8. Örgüt içinde gerçekleşen yengeç davranışları, örgüt kurallarının görmezden gelinmesine ve örgüt içindeki çalışanlar arasında saygısız davranışların doğmasına yol açabilmektedir (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1228).

9. YSS görülen bireylerde, kıskançlık hakim duygudur. Bu kişinin başkalarının başarıları karşısında kaygılı ya da endişeli hissedip, hoş olmayan davranışlar sergilemesi söz konusudur. Bu sendromdan muzdarip olan kişide ve hedef olarak görülen kişide, aralarındaki etkileşim sonucu psikolojik sorunlar oluşabilir (Özdemir ve Üzüüm, 2019'dan aktaran Uzum vd., 2022) ve iki taraf arasında çatışma yaşanabilir (Uzum vd., 2022).

10. Uzum ve diğerleri (2022) çalışmalarında, A ve B tipi kişilik tiplerinin YSS'nin öncülü olduğunu saptamıştır. Burada A ve B tipi kişilik üzerinde durulmuş, YSS ile A tipi kişilik arasında pozitif yönlü bir ilişki, yüksek benlik saygısı ile arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Kısaca A ve B tipi kişiliğe değinilecek olursa, A tipi kişiliğin baskın olduğu kişiler çok fazla düşünen ve bu eylemi yaparken de aynı anda iki veya daha fazla şeyi düşünebilen kişilerdir. Yine genellikle çok meşgul olan, eş zamanlı olarak birden fazla eylemi yapabilen (okumak ve yemek gibi), ilgi alanına hitap etmeyen sohbetleri istedikleri alana çekmek için gayret eden kişilerdir. Tatilde bile dinlenmede ve hiçbir şey yapmamada zorlanmak, bu kişilerin genel özelliklerindedir. A tipi kişilik sergileyenler için bir şeyleri çözüme kavuşturmak, süreçten zevk almaktan daha önemlidir. Çok rekabetçi olan bu insanların hedefleri genellikle daha çok aktivite yapmak, daha fazla mevki, mülk, para ve arkadaşına sahip olmaktır. Başarılarının kalitesinden çok sayısını önemserler ve başarılarının kaynağı olarak yeteneklerini görürler. Çoğunlukla devamlı bir surette mücadele ve başarı çabası içinde olduklarını gösteren jestler sergilerler (Kunnanatt, 2003, s. 723).

B tipi kişiliğin ağır bastığı kişilerde ise genellikle fazla rekabetçi olmama, görece daha yavaş hareket etme, sabit hızda hareket etme, uysal olma, çok fazla başarı kaygısı gütmeme, tek seferde tek işle meşgul olma, zaman baskısını

nadiren hissetme, kendine boş zaman ayırdığında suçluluk hissi duymama, kolayca sinirlenmeme, nadiren sabırsız olma gibi özellikler görülmektedir (Buchanan ve Huczynski, 1997, s. 152 ve Luthans, 2010, s. 285'ten aktaran Özsoy, 2013, ss. 30-31).

A ve B kişilik tipi, iki uç noktayı göstermekte olup, insanlar söz konusu iki tipin özelliklerinin belli oranlarından oluşan kombinasyonlarda kişilik yapısına sahip olabilmektedir.

11. YSS'nin temelinde, kişinin başkalarının da benzer zihniyete sahip olduğunu düşünmesi, bir başkasının gelişmesinin ve başarısının kendisine maliyet olduğunu varsayması veya kendisini daha iyi hissetmesinin yolunun bundan geçtiğini düşünmesi yatmaktadır (Ayar, 2023, s. 25). Başkasının da iyi olmasını hazmedememe, bu yüzden de üzülmeye durumunun YSS'de görülmesi kıskançlık ve hasetliği çağrıştırmaktadır.

12. Normal düzeyde bir rekabet örgütler için de kişiler için de faydalı sonuçların ortaya çıkmasına vesile olmaktadır. Kararında bir rekabet bireyin gelişmesine katkı sunabilmektedir. Ancak YSS rekabetin aşırı olduğu, kontrolden çıktığı ve yarardan çok zararının dokunduğu durumda ortaya çıkmaktadır (Ece, 2022, s. 469).

2.5. Yengeç Sepeti Sendromunun Sonuçları

Dedikodu-söylenti, dışlanma, saldırganlık, zorbalık, mobbing vb. fiiller ve bunların doğurabileceği psikolojik sıkıntılar bu zihniyetin, diğer bir ifadeyle sendromun sonuçlarını oluşturmaktadır (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1228). Bu vb. kavramlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

2.5.1. Dedikodu ve Söylenti

Çekiştirme ya da kınama konulu konuşma olarak tanımlanan kavrama dedikodu denir (Eroğlu, 2005, s. 204). TDK'ye (2023e) göre, ağızdan ağıza dolaşmakta olan ve kesinliği olmayan haberlere söylenti denir. Yararları ve zararları olabilmektedir. Söylentide aktarılan rivayetlerdeki bilgilerde azaltma ya da ilaveler olması zararına örnek olarak verilebilir. Bireyler arasında olduğu gibi örgütlerde de yıkım etkisi olan bu eylemlerden, örgütte etkili iletişim ağı tesis ederek, örgüt üyelerine doğru bilgi aktarımı sağlayarak, zararları en aza indirilebilir (Eroğlu, 2005, ss. 204-217). Zira insanlar sosyal varlıklardır ve iletişimlerinin önünün kesilmesi zararlı etkilerle sonuçlanan dedikodu ve söylentiye sebebiyet verebilir.

Dedikodu ve söylenti, biçimsel olmayan bir iletişim türüdür. Geçmiş insanlık tarihi kadar eskidir. Dolayısıyla insanların oluşturduğu örgüt

ortamlarında görülmesi de kaçınılmazdır. Örgütler dedikodu ve söylentiyi kendi yararlarına kullanmanın yolunu bularak fayda sağlayabilirler (Erden, 2016, s. 686). Örneğin örgüt içinde çalışanların motivasyonlarını artıracak herhangi bir gelişme öncesinde, örgüt üyeleri arasında söylenti yayarak, çalışan bağlılığını olumlu yönde etkileyebilirler.

YSS'li bireyler rakip olarak gördükleri kişilerin işlerini sabote etmek, örgüt içinde ya da sosyal çevrelerinde insanlarla ilişkilerini bozmak amacıyla dedikodu ve söylentiden yararlanabilirler. İlerlemelerini ya da mevcut durumdan daha iyi şartları olan konumlara ulaşmalarını engelleyebilirler.

2.5.2. Dışlanma

Ait olma duygusu kişilerin doğuştan sahip olduğu bir ihtiyaçtır. Dışlanma ise bu ihtiyacın karşılanmasını sekteye uğratabilmektedir (Çalışkan ve Pekkan, 2020, s. 52). Dışlanmak, TDK'ya göre; “dışarıda tutulmak, bir yere veya topluluğa alınmamak; ötekileşmek, ötekileştirilmek” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2023f). Dışlanmak işine ise dışlanma denir (TDK, 2023g). Örgüt üyeleri tarafından herhangi bir iş görenin yalnız bırakılmasına ilişkin sergilenen davranışların neticesinde oluşan algı veya duruma “örgütsel dışlanma” denir. Bir çalışanın örgüt içindeki üyelerden farklı bir ırka, dine, cinsiyete, mezhebe veya siyasi görüşe sahip olması, onun örgütsel dışlanmayla karşılaşmasının kaynağını oluşturabilir (Esmer vd., 2018, ss. 94-95).

YSS nedeniyle dışlanma davranışının görülmesinde artış yaşanabilir. Zira bu sendroma sahip kişiler, istediklerine ulaşmak için dışlama silahına başvurabilirler. Yönlendiremedikleri kişileri kendilerinden, gruptan ya da genel olarak çevreden soyutlayarak, onların psikolojilerini ya da eylemlerini engelleme yoluna gidebilirler. Dışlanma ile örgüt içerisindeki iletişimin bozulması da olasıdır.

2.5.3. Saldırganlık

Zarar ya da acı vermek için birine veya bir şeye yönelik yapılan çeşitli davranışlar saldırganlık olarak tanımlanmaktadır. Saldırganlığı diğer davranışlardan ayıran en önemli özellik niyettir. Tabii burada bahsedilen zarar verme niyetidir. Eğer bu amacı taşımiyorsa, saldırganlıktan söz edilemez (Kağıtçıbaşı, 2010, s. 384). Örneğin arkadaşının kafasına bilerek ve şiddetle top atan birisiyle bu eylemi yanlışlıkla yapan birisi aynı şekilde değerlendirilemez. İlkinde zarar verme niyeti mevcutken ikincisinde bu söz konusu değildir.

İnsanlarda saldırganlık duygularını uyandıran birçok faktör vardır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Freedman vd., 2003, ss. 251-263):

1. İçgüdü (Freud, McDougall, Lorenz ve bazı araştırmacılar, insanların doğumlarından itibaren saldırganlık içgüdü veya dürtülerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bireylerin saldırgan hissetmeleri, kendilerini aç ve susuz hissetmeleri gibi doğal görülmüştür.)
2. Rahatsız edilme (Başkaları tarafından saldırıya uğrayan, rahatsız edilen bireylerin misilleme yapma eğilimi olabilmektedir.)
3. Engellenme (Zorlanma) (Belli bir amaca ulaşmanın önlenmesi veya yavaşlatılması olarak adlandırılan engelleme de saldırganlığa sebep olabilmektedir.)
4. Engellenmenin keyfiligi (Bir kişinin başkalarınca keyfi olarak engellenmesi, keyfi olmayan engellenmeye nazaran daha fazla saldırganlık duygusu hissetmesine neden olabilir. Zira her engellenme saldırganlık doğurmasa da, keyfilik bu olumsuz durumun önünü açabilir.)
5. Genel (adı belli olmayan) heyecansal uyarılma (Bazı kaynakların uyarılmaya sebep olması, bu uyarılmanın da kızgınlık olarak isimlendirilmesi saldırganlığı doğurabilir.)

Saldırgan davranışlar; düşmanca saldırganlık ve bir araç olarak saldırganlık olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Düşmanca saldırganlıkta, zarar vermek en önemli amaçtır. Araç olarak saldırganlıkta ise birey kendisini korumak amacıyla başkasına zarar vermektedir (Kağıtçıbaşı, 2010, ss. 384-385). Araç olarak saldırganlığa, yolda yürürken çantasını çalmaya kalkan bir hırsızdan kurtulmak için şemsiyesiyle hırsıza vuran bir kadının zarar verme niyeti taşınması örnek olarak verilebilir. Ama buradaki esas amaç kendisini ve/veya eşyasını korumaktır. Sırf kin duyduğu için arkadaşını döven kişinin davranışı ise, düşmanca saldırganlığa örnek olarak gösterilebilir.

2.5.4. Zorbalık

Zorbanın TDK sözlüğündeki anlamı; bir kişinin gücüne güvenmesi sonucu hükmü altındaki kişilere ne söz hakkı ne de davranış serbestisi tanınmasıdır (TDK, 2023h). Zorbalık ise, zorbaca davranış sergileme halidir (TDK, 2023i).

Zorbalığın da farklı türleri bulunmaktadır. Bunlardan biri de işyeri zorbalığıdır. Salin'e (2003'ten aktaran Aydın ve Öcel, 2009, s. 95) göre bir

davranışın işyeri zorbalığı olarak nitelendirilmesi için bazı hususlar gereklidir. Bunlar; davranışın kurban ile zorba boyutlarını kapsaması ve sürekli olan olumsuz nitelikteki ve tekrarlanan davranışların neden olduğu düşmanca bir çalışma ortamının olmasıdır.

Leyman (1996'dan aktaran Aydın ve Öcel, 2009, s. 95) ise kendisini savunma durumu olmayanların çalıştıkları örgütteki kişi veya gruplarca sistematik olarak düşmanca ve etiğe uymayan özellikteki davranışlara maruz kalması olarak değerlendirmiştir.

YSS gerek özel gerekse iş yaşamında zorbalığa yol açan etmenlerden biridir. YSS'den muzdarip kişiler başkalarının başarısını kendilerine tehdit olarak algılayıp, onlara karşı zorbaca davranışlarda bulunmayı hak olarak bile görebilirler. Bu zorbalık fiziksel ya da psikolojik olabilir. Ancak YSS'de söz konusu olumsuz davranışlar daha çok psikolojik niteliktedir.

2.5.5. Mobbing

Leyman'a (1996'dan aktaran Minibaş Poussard ve İdiğ Çamuroğlu, 2015, s. 5) göre mobbing, süreklilik arz eden, düşmanca ve saldırganca fiillerin olduğu olumsuz bir süreçtir. Mobbing kapsamında değerlendirilen saldırganlar, kötü muamele, başkasını karşısına alma, hedef kişiyi küçümseme ve ona yüklenme gibi davranışlar ile kendilerini göstermektedirler. Saldırganların bu davranışlarını uzun vadede (6 ay+) ve tekrarlanan (haftada birkaç kez) şekilde gerçekleştirmesi beklenir. Hedef kişinin kişisel haklarına tecavüz ve ona yönelik sistematik bir damgalanmanın olması görülmektedir. Uzun yıllar boyunca mobbinge uğrayan kişinin, işte çalışamayacak hale gelmesi bile söz konusu olabilmektedir.

Mobbing kavramına yönelik yapılan tanımların ortak noktasını oluşturan bazı hususlar bulunmaktadır. Bir davranışın mobbing kapsamında değerlendirilmesi için bu hususları barındırması gerekir. Özellikle iş yerlerinde görülen her olumsuz davranışın mobbing olarak değerlendirilmesi gibi bir yanlışlığa düşülebilir. Bu ise gerektiğinde yasal süreçlere başvurulması durumunda, sonuç alınmamasına sebebiyet vermektedir. Olması gereken söz konusu hususlar ise şunlardır (Yüçetürk, 2013, ss. 386-387);

- Etik olmayan davranışlarda bulunulması
- Bütün olumsuz fiillerin planlı ve sistemli şekilde gerçekleştirilmesi
- Fiillerin düşmanca niyet içermesi ve bunların devamlılık göstermesi
- Söz konusu fiillerden hedef kişinin olumsuz yönde etkilenmesi (Bu olumsuzluk maddi ya da manevi zarar şeklinde gerçekleşebilir.).

- Olumsuz davranışlar bir veya daha çok kişi tarafından sergilenebilir.

YSS'ye yönelik olumsuz davranışlar eğer süreklilik gösterirse mobbingle ilgili davranışların sebebi olarak değerlendirilebilir (Özdemir ve Üzümlü, 2019, s.126). Buradan YSS'nin her zaman süreklilik esasına göre gerçekleştirilemeyeceği, sadece belli bir dönemi ya da dönemleri kapsayabileceği anlamı çıkarılabilir.

Mobbingin bir özelliği de kurbanların kendileri hakkındaki algılarında görülen olumsuz yöndeki saplantı ya da sapmalardır (Sperry ve Duffy, 2009, s. 434'ten aktaran Seçkin, 2011, s. 228). YSS'li kişiler de çevrelerindeki hedef aldıkları kişilere yönelik algılarını değiştirmeye yönelebilmektedirler. Örneğin; hedef kişinin kendisini yetersiz hissetmesine neden olabilecek şekilde konuşabilir ya da davranabilirler. Böylece onun ilerlemesini engelleyebileceğini ya da onu yavaşlatabileceğini düşünebilirler. Hatta bunu hedef kişinin iyiliği için dile getirdiğini de belirtebilirler. Dolayısıyla YSS'li bireyin kışkırtıcıya takılan birey, ilerlemesinin önündeki en büyük engelin, kendisi olduğu yanlışlığına düşebilir.

2.5.6. Psikolojik Sıkıntılar

YSS pek çok psikolojik sıkıntıya neden olabilir. En çok da korku, anksiyete bozukluğu, stres bunlara örnek olabilir. Bunlar içinde en sık rastlanılanın stres olduğu söylenebilir. Yengeç davranışları başlı başına bir stres faktörüdür. Tabii bu durum kişinin söz konusu davranışlara yönelik farkındalık derecesine göre şekillenecektir. Birey kendisine karşı bu tür davranışları sezdiği ve baskı altında kaldığında, karşıdaki kişinin manipülatif davranışları karşısında dik durabilse bile, haksız tutum ve davranışlara içerleyip, üzülüp, stres yaşayabilir. YSS de strese neden olduğundan, kimi zaman dolaylı da olsa toplumda birçok sorunun sebebi olabilmektedir.

Stresin birey ve örgütlere olan olumsuz etkilerine yönelik pek çok çalışma mevcuttur. Örneğin stresin İngiltere'de topluma maliyeti, 1996 yılı verilerine göre 4,5 milyar sterlindir. Yine İngiltere'de işe devamsızlıktan kaynaklanan iş kayıplarının maliyetleri (uzun vadeli tedavi giderlerini de içeren maliyetler) tahmini 2000 yılı verilerine göre, 1,5 milyar sterlindir (Güngör, 2008, s. 78'den aktaran Seçkin, 2011, s. 242).

2.5.7. İşyeri Nezaketsizliği

İş hayatında nezaketsiz davranışlar iki ya da daha çok birey arasında ve tek yöne doğru gerçekleşmektedir. Nezaketsiz tutum ve davranışların hedef kişiye yönelik gerek kışkırtma amaçlı gerekse nedeni belli olmayacak şekilde sergilenmesi söz konusu olabilir. İşyeri nezaketsizliği, hedeflenen

bireyin kendisine karşı gösterilen bu tutum ve davranışları kaba, seviyesiz ve görgüsüz olarak algıladığı durumda ortaya çıkabilmektedir (Kanten, 2016, s. 534). Yani işyeri nezaketsizliğinden bahsedebilmemiz, muhatap olanların algılamalarına bağlıdır. Bir kişi için sıradan bir şaka olarak kabul edilen bir söz başka birisi için kaba ve incitici nitelikte olabilmektedir. Kumral'a (2017, s. 4) göre nezaketsiz davranışlar nezaketli davranışlara nazaran daha çok dikkat çekmektedir.

Tehdit, barbarlık gibi saldırganlık kapsamında incelenebilen fiiller ile fiziksel şiddet barındıran fiillerde amaç genellikle muhataba açık bir şekilde psikolojik ve/veya fiziksel olarak zarar vermektir. Oysa bu duruma, işyeri nezaketsizliğini içeren tutum ile davranışlarda nispeten az rastlanmaktadır. Söz konusu davranışlar, gerçekleştiren kişinin cehaletine, dikkatsizliğine bağlı olarak ortaya çıkabilmekte ve genellikle kasıtlı olmaktan daha çok yanlışlıkla muhataba zararı dokunan sonuçları olabilmektedir (Potipiroon, 2014'den aktaran Kanten, 2016, s. 535). Miller (2019, s. 353), YSS davranışlarının tanımlamada işyeri nezaketsizliği kavramından yararlanmışır.

YSS'si olan bireyler çıkarları için hedef kişileri sindirmek ya da içlerindeki öfkeyi bastıramadıkları için kaba davranışlar sergilemeye yönelebilirler. Bu durum karşı tarafta üzüntü ve işyerine bağlılıkta azalmalara neden olabilir.

2.6. Yengeç Sepeti Sendromunu Önlemeye Yönelik Çözüm Önerileri

Esasında YSS'yi engellemenin yolu, onun nedenlerini azaltma ya da ortadan kaldırmakla mümkün olabilir. Mesela stres hem bireysel hem de örgütsel olarak olumsuzluklara neden olan bir etmendir. YSS'yi yaşayan kişilerde de, onların mağdur ettiği kişilerde de görülen bir durumdur. Bu sebeple her iki tarafın da olumsuz stresten kaçınması gerekmektedir. Bireyler, kişisel stres faktörlerini kendileri daha iyi bilecekleri için ona göre tedbir alıp stresin yıkıcı olan yönünden korunabilirler. Dinlenme, egzersiz, ibadet, kitap okuma, meditasyon vb. yollarla zihinlerini ve bedenlerini rahatlatmaya çalışabilirler. Örgütler ise, çalışanların genel özelliklerine uygun bir örgütsel yapıyı hayata geçirerek, iş yaşam kalitesini artırarak, çalışma ve dinlenme saatlerini yeniden düzenleyerek, çalışanlara kapasiteleri ve bilgileri ölçüsünde sorumluluklar vererek, ücretlerini ekonomik şartlara göre ayarlayarak, mesleki eğitim ve ilerleme olanakları tanıyarak vb. örgüt içindeki stres etmenlerini azaltma yoluna gidebilirler.

Örgüt içinde bu sendromun yaşanmaması için örgütsel adalet kavramına önem verilmeli ve adaletin hakim olduğu bir örgüt iklimi teşvik edilmelidir. Çalışanların huzur içinde çalışmalarını için zaman zaman

fikirlerine başvurarak düzenlemeler yapılmalıdır. Zira kimse sorunlarının ve isteklerinin dikkate alınmadığı yerde tam bir iç huzuru ile çalışamaz. Örgüt üyelerinin birbirleriyle kaynaşması sağlanarak dil, din vb. kültürel ya da bireysel farklılıklarından ötürü insanları daha tanımadan önyargıyla muamele etmeleri önlenmeye çalışılmalıdır. Örgüt üyelerinin yemek, gezi, kültürel faaliyetler vb. etkinliklerle ara sıra bir araya gelmelerinin sağlanması, onlar arasında yakın ilişkiler kurulmasına zemin hazırlayabilir. Özellikle de özel sektör işe alımlarında, aday çalışanın kişiliğini ve psikolojik durumunu genel olarak tespit etmek amacıyla çeşitli testler uygulanabilir ve bireyin işin gerekliliklerini yerine getirip getiremeyeceğini ve örgüt kültürüne uygunluğunu saptamaya yarayabilir. Örgüt içinde etkin iletişim sistemi kurularak, astlar ile üstler arasındaki iletişim engelleri önenebilir. Yöneticiler çalışanların örgütler için stratejik önemini farkında olup, onları değerli hissettirmeye çalışıp, motivasyonlarını artırabilirler. Çatışmayı önleyecek etkin bir sistem kurulabilir. Performans değerlendirme sistemi çalışanların zihinlerinde şüphe oluşmasına neden olmayacak şekilde düzenlenebilir. Evde çalışma imkanı tanınabilir (Seçer ve Seçer, 2009, ss. 452-455; Yü, 2014; Üzümlü, 2017, s. 28; Binboğa vd., 2018, ss. 388-399'dan aktaran Özdemir ve Üzümlü, 2019, ss. 134-135).

Örgütlerde liyakate dayalı olan, eş-dost ve akraba kayırmacılığının olmadığı bir terfi sistemi olmalıdır. Rol belirsizliği ortadan kaldırılmaya çalışılmalı, işin gerekleri ve tanımları da açıkça belirlenmelidir. Ekip çalışması desteklenmeli ve artırılmalıdır. Uygun adalet sistemi tesis edilmelidir (Seçer ve Seçer, 2009, ss. 452-455; Özdemir ve Üzümlü, 2019, ss. 134-135'den aktaran Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1228). Ortam içerisinde adaletin temini için etik kurallar belirlenip, onlara uyan ahlaklı çalışanlar takdir edilerek, söz konusu sendromun göstergesi olan tutum ve davranışlar frenlenebilir. Çalışan istemese de belki de sırf ilerleme saikiyle kendisinin olumsuz davranış ya da hislerini kontrol altına alabilir. Kariyer danışmanlığı hizmetleri verilebilir.

YSS çalışanlar arasında kaybet-kaybet stratejisinin benimsenmesi, rekabetin baltalanmaya çalışılması ve kaynakların verimsiz kullanılması gibi sonuçlara neden olabilmektedir. YSS, örgütün kurumsallaşamamasının ve yenilik geliştirememesinin nedenlerinden de olabilir (Ayar, 2023, s. 25). Çalışanların gerek kendilerinin gerekse çalıştıkları örgütün zararına olabilecek bu gibi durumların nedenleri ve sonuçları hakkında bilgilendirilmesi amacıyla zaman zaman sunumların yapılması olumlu olabilir. Çalışanlara YSS'nin zamanı etkin kullanmalarının önünde önemli bir engel olduğundan, bunun ise yaptıkları işlerin kalitesini ve örgütün verimliliğini olumsuz olarak etkilediğinden bahsedilebilir.

Daha çok bireylerin içsel bazı negatif durumları ve/veya örgüt ortamından kaynaklanan kimi durumlara (örneğin; örgütte terfi sisteminde adaletsizlik hissi gibi) bir tepki olarak doğabilecek YSS'nin farklı nedenlerinin de olabileceği düşünülerek bunların belirlenmesi ve bu nedenleri önlemek için yeni araştırmalar yapılması bu sendromun anlaşılabilmesine önemli düzeyde katkı sağlayabilir.

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

YSS'de, konumunu ya da kaynaklarını korumak isteyen kişinin kendisini başkalarıyla kıyaslayarak, diğer kişileri kendisine tehdit olarak görmesi durumu söz konusudur. YSS'ye neden olabilen kıskançlık, hasetlik, bencillik, düşük benlik saygısı, yetersizlik vb. kişisel nedenler veya toplumsal ya da örgütsel etmenlerin mevcut durumu, kişilerdeki YSS eğilimini artırabilmektedir. Kişi kendisinin başaramadığı veya başaramayacağını düşündüğü şeylerden ötürü başkalarının başarısız olmasını isteyebilmekte ve bu doğrultuda başkalarının başarısını önlemeye yönelik faaliyetler yürütebilmektedir.

YSS kişinin içsel durumunun bir yansıması olarak birey tarafından gizlenme ihtimali olduğu için her zaman net olarak anlaşılabilir. Ancak bu davranışları gerçekleştirecek bireyin içsel huzursuzluğunun kişisel veya sosyal ilişkilerde ve iletişimde problemlere neden olabileceği açıktır. YSS, kişinin ilişkilerinde kötü düşüncelere odaklanmasına ve bunun sonucu olarak çevresindeki kişiler hakkında yanlış fikirlere kapılmasına sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca dolaylı da olsa örgütlere zarar verdiği bir gerçektir. Nitekim çalışanlar YSS ile enerjilerini boşa harcayarak örgütte verimsizliğe neden olabilmektedirler.

YSS, kişinin başarı anlamında başkalarının önüne geçmek isterken, etik dışı davranışları kendisine hak görmesiyle sonuçlanabilir. Bu ise toplumsal ve örgütsel düzeyde karmaşaya ya da olumsuz bir örgüt iklimine sebebiyet verebilir. YSS'nin bahsi geçen olumsuz durumların kaynağı olabilmesi, hem çalışan hem de örgüt bazında, örgütsel yaşamdaki kaliteyi azaltarak örgüt sağlığını da bozacaktır. Bu sebeple YSS'nin ne olduğunun ve nelere neden olabileceğinin iş hayatında bilinmesi, bu kavram hakkında farkındalığın artması hem kişinin hem diğer çalışanların hem de örgüt yöneticilerinin bu sorun karşısında tedbirli davranmasının önünü açabilir.

İş yaşam kalitesinin düşük olduğu, adil rekabet ortamının sağlanmadığı bir ortamda çalışanların mutsuz olması doğaldır. Mutsuz olan çalışanların ise YSS davranışlarını sergileme olasılığı artabilir. YSS kavramının bilinmesi bu açıdan da önemlidir.

Çalışmanın daha önceki kısımlarında YSS ile yakından ilişkili olan ya da onun sonucu olan mobbing, ÜKID, cam tavan sendromu gibi sorunlardan ilgili literatür dikkate alınarak kısaca bahsedilmiştir. YSS açısından ele alındığında söz konusu sorunların önlenmesine yönelik kullanılabilir önerilerin birçoğunun YSS'nin önlenmesi için de kullanılacağı söylenebilir. Tabii burada söz konusu YSS davranışlarının hangileri ile ortaya çıktığı hususuna dikkat edilmesi gerekir. Zira YSS bu kavramların bazılarında daha geniş kapsamda değerlendirilebilse de, ortaya çıktığında ilgili kavramlara yönelik davranışların bütün özelliklerinin görülmesi söz konusu olmayabilir. Bununla birlikte örgütler bu davranışın görece daha az görülmesi için çalışanları bu konuda motive edecek bir ortam oluşturmalıdır. Örgüt içerisinde adaletli yönetimin olması, aşırı rekabetçi davranışlardan çok ekip çalışmasının özendirilmesi, çalışanlar arasında iletişimin geliştirilmesine yönelik faaliyetler vb. ise olumlu bir çalışma ortamının oluşmasına vesile olarak YSS'nin görülme oranı azaltılabilecektir.

Ulusal ve uluslararası alan yazında çok fazla çalışılmayan YSS ile ilgili temel kavramlara ve bilgilere yer verilen bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı ve sonraki çalışmalara öncülük edeceği düşünülmektedir. YSS konusu, nitel ve nicel çalışmalarla farklı sektörlerle yönelik araştırmalarla desteklenebilir. Böylece elde edilen veriler doğrultusunda, çalışma hayatında karşılaşılabilecek kimi sorunların çözümüne yönelik çabalarda, farklı bir bakış açısı ile olayları ele almak mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- American Psychiatric Association (APA). (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM-V)* (5th Edition). American Psychiatric Publishing. <https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596>
- Aslan, E. (1992). Benlik kavramı ve bireyin yaşamındaki etkileri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 7-14. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruaebd/issue/362/2011>
- Ayar, M. (2023). Yengeç sepeti sendromu. İçinde Y. Gülbahar (Ed.), *Örgütsel davranış: Güncel konular* (ss. 23-41). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub136.c567>
- Aydın, O. ve Öcel, H. (2009). İşyeri zorbalığı ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 12(24), 94-103. <https://www.psikolog.org.tr/tr/yayinlar/dergiler/1031828/tpy1301996120090000m000140.pdf>
- Aydın, Z. ve Oğuzhan, G. (2019). The “crabs in a bucket” mentality in healthcare personnel: A phenomenological study. *Hittit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 618-630. <https://doi.org/10.17218/hititsosbil.628375>
- Bevan, D. ve Werhane, P. (2014). The inexorable sociality of commerce: The individual and others in Adam Smith. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 327-335. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2042-2>
- Bulloch, H. C. M. (2013). Concerning constructions of self and other: Auto-racism and imagining Amerika in the Christian Philippines. *Anthropological Forum*, 23(3), 221-241. <https://doi.org/10.1080/00664677.2013.804400>
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2020). Örgütsel dışlanma: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 51-60. <https://doi.org/10.29131/uiibd.736413>
- Çavuş, B. ve Sarpkaya, R. (2021). Measuring “crabs in a bucket” phenomenon at schools: A scale development study. *Psycho-Educational Research Reviews*, 10(2), 314-327. https://doi.org/10.52963/PERR_Biruni_V10.N2.22
- Çimşir, E. ve Akdoğan, R. (2019). Yalnızlık ve yetersizlik duygusu arasındaki ilişkide kendini saklamanın aracı rolü. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 9(1), 111-128. <https://doi.org/10.18039/ajesi.520833>
- DeGruy, J. (2005). *Post traumatic slave syndrome: America's legacy of enduring injury and healing*. Joy DeGruy Publications Inc. <https://coalchicago.com/Images/2021/09/Post-Traumatic-Slave-Syndrome-Americas-Legacy-of-Enduring-Injury-and-Healing-by-Joy-DeGruy-1.pdf>
- Demirel, Y. ve Göç, K. (2011). Örgüt içi politik ve üretkenlik karşıtı davranışlar. İçinde Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Ed.), *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar* (ss. 273-294). Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Derin, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye'den örneklerle cam tavan sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 137-154. <https://doi.org/10.20493/birtop.814149>
- Ece, S. (2022). Örgütlerde yengeç sendromu. İçinde K. Manafidizaji ve G. Gürçay (Ed.), *Bursa 3rd International conference on scientific researches* (ss. 465-470). 22-23 Ekim 2022. Conference Book Academic Sharing Platform Company Publishing House. https://www.bursakongresi.org/_files/ugd/797a84_8cc956640e9c4276a2102a7ea4c27f6f.pdf
- Er, O. ve Adıgüzel, O. (2015). Cam tavan gölgesindeki kraliçe arılar: Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller ve etkili liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 163-175. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/rteusbe/issue/26018/274028>
- Erden, N. S. (2016). Fısıltı gazetesi: Örgütlerde dedikodu ve söylenti. İçinde P. Kanten ve S. Kanten (Ed.), *Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü* (ss. 685-706). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin dedikodu ve söylentiye yönelik davranış biçimlerinin belirlenmesi (Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'de bir uygulama). *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 203-218. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/manassosyal/issue/49971/640601>
- Esmer, Y., Şaylan, O. ve Yüksel, M. (2018). Örgütsel dışlanma: Kavramsal bir araştırma. İçinde G. S. Özeren ve M. Ş. Güneş (Ed.), *Şiddet ve sosyal zorlanmalar* (ss. 87-98). HEGEM Yayınları <https://oka.ka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/siddet-ve-sosyal-zorlanmalar-yayini.pdf>
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Alkış-Dedeoğlu, A. (2021). Yengeç sepeti sendromu ve ölçek geliştirme çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(77), 1224-1235. <https://tr-scales.arabpsychology.com/wp-content/uploads/pdf/yengec-sepeti-sendromu-ve-olcek-gelistirme-calismasi-toad.pdf>
- Freedman, J. L., Sears, D. O. ve Carlsmith, J. M. (2003). *Sosyal psikoloji* (4. Baskı). A. Dönmez (Çev.). İmge Kitabevi.
- Gökdağ, R. (2011). Sosyal algı: İzlenim oluşturma. İçinde S. Ünlü (Ed.), *Sosyal psikoloji-1* (ss. 20-35). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2291, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1288. <https://sosyolojiden.files.wordpress.com/2015/09/sosyal-psikoloji-1-ac3b6f.pdf>
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış* (3. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık
- İrk, E. ve Gürses, İ. (2021). Hasedin insan hayatındaki yıkıcı etkileri ve çözüm arayışları. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 30(2), 389-421. <https://doi.org/10.51447/uluifd.910994>
- Kaba, İ. (2019). Stres, ruh sağlığı ve stres yönetimi: Güncel bir gözden geçirme. *Akademik Bakış Dergisi*, (73), 63-81. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1179625>
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş* (12. Basım). Evrim Yayınevi.

- Kanten, P. (2016). İşyeri nezaketsizliği. İçinde P. Kanten ve S. Kanten (Ed.) *Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü* (ss. 527-564). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karaaslan, A. (1993). Benlik-saygısı: Genel bir gözden geçirme. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 9(1), 71-74. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egehemsire/issue/49646/636462>
- Karaeminogulları, A. (2016). Üretkenlik karşıtı iş davranışları. İçinde P. Kanten ve S. Kanten (Ed.), *Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü* (ss. 475-525). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, N. ve Taştan, N. (2020). Özgüven üzerine bir derleme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 297-312. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kusbd/issue/56190/728746>
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kumral, T. (2017). *İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü* (Yayın No. 464460) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kunnanatt, J. T. (2003). Type A behavior pattern and managerial performance: A study among bank executives in India. *International Journal of Manpower*, 24(6), 720-734. <https://doi.org/10.1108/01437720310496175>
- Leigh, G. T. (2008). High-fidelity patient simulation and nursing students' self-efficacy: A review of the literature. *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 5(1), 1-17. <https://doi.org/10.2202/1548-923x.1613>
- Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 352-371. <https://doi.org/10.1177/1548051819849009>
- Minibaş Poussard, J. ve İdiğ Çamuroğlu, M. (2015). *Psikolojik taciz: İş yaşamında gerilim*. Akılçelen Kitaplar.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/buyasambid/issue/29824/320974>
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432. <https://doi.org/10.7861/clinmedicine.8-4-428>
- Özdemir, Y. ve Üzümlü, B. (2019). Yengeç sendromu. İçinde E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* (ss.125-138). Eğitim Yayınevi. https://www.researchgate.net/publication/358346390_YENGEÇ_SENDROMU-OLUMSUZ_BOYUTLARIYLA_ORGUTSEL_DAVRANIS
- Özgüzel, S. ve Taş, S. (2016). Hubris sendromuna yakalanan yöneticilerde çocuklukta aile içi iletişimin etkisinin incelenmesi. *21. Yüzyılda*

- Eğitim ve Toplum*, 5(13), 119-132. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egitimvetoplum/issue/32109/355935>
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış* (5. Basım). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkan, O. S., Üzüüm, B. ve Gülbahar, Y. (2022). Reflection of crab syndrome on innovative behaviors: Mediator role of perceived organizational support and an application in information technologies enterprises. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(2), 329-343. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1033247>
- Özsoy, E. (2013). *A tipi ve B tipi kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayın No. 344682) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Perry, K. (2009). Kicking the bucket: It's all about living. *Educational Perspectives*, 45(1-2), 7-16. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1024819.pdf>
- Phillips, O.J. (2016). *The rantings of an uneducated reactionary*. Outskirts Press. https://books.google.com.tr/books?id=38_VCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Erişim Tarihi: 04.12.2022
- Rentzsch, K. ve Gross, J. J. (2015). Who turns green with envy? Conceptual and empirical perspectives on dispositional envy. *European Journal of Personality*, 29(5), 530-547. <http://doi.org/10.1002/per.2012>
- Seçkin, Z. (2011). Psikolojik yıldırma. İçinde Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Ed.), *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar* (ss. 225-246). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Sevim, K. ve Artan, T. (2021). Yüksek ve düşük benlik saygısını etkileyen faktörler. *Toplumsal Politika Dergisi*, 2(2), 109-121. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tpd/issue/66013/1058371>
- Silah, M. (2000). *Sosyal psikoloji (Davranış bilimi)*. Gazi Kitabevi.
- Soubhari, T. ve Kumar, Y. (2014). "The crab-bucket effect and its impact on job stress"-an exploratory study with reference to autonomous colleges. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(10), 3022-3027. <https://ijritcc.org/index.php/ijritcc/article/view/3342>
- Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Detay Yayıncılık.
- Şahin, M. (2019). Korku, kaygı ve kaygı (anksiyete) bozuklukları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(10), 117-135. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/50855/663245>
- Thompson, M. (1984). *The Cultural construction of nature and the natural destruction of culture*. IIASA Working Paper. IIASA, WP-84-092. <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/2426/1/WP-84-092.pdf>

- Turan, K. (2022). Narsisistik kişilik bozukluğu ve psikodinamik alt tipleri. *Türkiye Bütüncül Psikoterapi Dergisi*, 5(9) , 114-129. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bpd/issue/67961/1026778>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023a). *Bencil*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023b). *Bencillik*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023c). *Hırs*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023d). *Hakkaniyet*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023e). *Söylenti*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023f). *Dışlanmak*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023g). *Dışlanma*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023h). *Zorba*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023ı). *Zorbalık*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Uzum, B., Ozdemir, Y., Kose, S., Ozkan, O. S. ve Seneldir, O. (2022). Crab barrel syndrome: Looking through the lens of type A and type B personality theory and social comparison process. *Frontiers in Psychology*, 13, 01-08. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792137>
- Üzümlü, B. ve Özdemir, Y. (2020). Yengeç sendromu “ben yapamazsam sen de yapamazsın”: Ölçek geliştirme çalışması. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 241-252. <https://odad.org/article/yengec-sendromu-ben-yapamazsam-sen-de-yapamazsin-olcek-gelistirme-calismasicrab-syndrome-if-i-c-qajx281krggzai>
- Yong, J. C. ve Li, N. P. (2018). The adaptive functions of jealousy. In H. C. Lench (Ed.), *The function of emotions: When and why emotions help us* (pp. 121-140). Springer International Publishing/Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77619-4_7
- Yücer, E. (2013). İşyerlerinde yıldırma (mobbing). İçinde E. Yücer ve H. S. Öge (Ed.), *Yönetim bilimi* (ss. 385-398). Lisans Yayıncılık.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2697/35630>