

Örgütsel Davranışta Metaforik Bir Karanlık Yön: Yengeç Sepeti Sendromu

Nilüfer Yörük Karakılıç¹

Özet

Yengeç sepeti sendromu “Ben yapamazsam sen de yapamazsın!” algısını felsefe haline getiren gerek kamu gerek özel sektör örgütlenmelerinde çok sık karşılaşılan metaforik bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Fıçıdaki yengeçlerin fıçıdan çıkmak isteyenini fıçıya geri çekmesi benzetmesine dayanan bu metafor örgütlerin en temel üretim faktörlerinden biri olan insan unsurunun hem yönetim kademelerinde hem de hiyerarşik yapıda arkadaşlarının yükselmesini, başarılarını, olumlu yönde itibar kazanmalarını istemeyen, çekemeyen ve bunun için olumsuz davranış kalıplarıyla başarılı olanı aşağıya çekmeyi hedefleyen bir olgu olarak tanımlanır. Aslında örgütlenmelerde istenmeyen bir durum olarak tanımlanan bu sendrom yine de çalışanlar, yöneticiler, örgüt yapısı, örgüt iklimi ve örgüt kültürü tarafından destek görmeye varlığını sürdüren örgütsel davranış alanında karanlık bir yön olarak değerlendirilmektedir. Çalışma örgütsel davranış alanında yeni bir olgu olması ve örgütsel başarı için farkındalıkla mücadele gerektiren konular içinde yer alması sebebiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışma metodolojisi keşfedici araştırma olarak nitel araştırma yöntemi kapsamında yazın taraması ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yengeç sepeti sendromunun hem örgütsel hem de bireysel düzeyde olumsuz sonuçlar oluşturduğu ve bu olguyla mücadele sürecinde örgüt kültürünün, yönetim kadrolarının adil tavırlarının etkin olduğu bir örgüt yapısının ve etkin bir örgüt içi iletişim kanalının oluşumunun sağlanması gerektiği tespit edilmiştir.

GİRİŞ

Üretim faktörlerinin en önemli ögesi olarak belirtilen insan unsuru yönetilmesi en zor işletme kaynakları içinde değerlendirilir. Literatürde entelektüel sermaye olarak işletmelerin maddi olmayan sermayesi kapsamında

1 Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nilyuruk@aku.edu.tr, Orcid no: 0000-0002-6609-4068

ele alınan insan unsurunun, toplumsal bir varlık olarak örgütsel düzen içinde örgüt değerleri çerçevesinde davranışlar göstermesi, örgütün başarısında önemli bir rol üstlenir. İnsan toplumsal bir varlık olarak grup halinde yaşamı benimseyen bir yapı göstermekle beraber, kişisel özellikleri bakımından olumlu ya da olumsuz birçok özelliğe sahiptir. Sevgi, mutluluk, özgüven, dışadönüklük, dürüstlük, dobralık, duygusallık, fedakârlık, uyumluluk gibi iyi olarak tanımlayabileceğimiz özellikler yanında kötülük, kıskançlık, hasetlik, inatçılık, saygısızlık, karamsarlık, ikiyüzlülük, kindarlık, paragözlük, bencillik ve hatta narsistik özellikler de insana dairedir ve insanı yönlendiren, davranışlarını şekillendiren bir öneme sahiptir. Fıtratında tüm bu özelliklerle donatılan insan, toplumsal olarak iyi ya da kötü olarak tanımladığımız özelliklerden kendi değerleri çerçevesinde bazılarını bastırarak bazılarını ise bilinç seviyesine çıkarmak suretiyle kendi kişilik yapısını ortaya çıkarmakta ve bu doğrultuda da davranış göstermektedir.

İnsan unsuru bu yönüyle örgütlerde yerini almasıyla bireysel olarak sahip olduğu özellikleri davranışlarına yansıtmakta ve özellikle olumsuz sayılabilecek bencillik, haset, kıskançlık, ikiyüzlülük, çıkarıcılık, paragözlük, kindarlık, narsistik gibi özelliklerin ön plana çıkması dolayısıyla da örgütlerde karanlık birçok davranış unsurunun oluşmasına sebep olmaktadır. Bir insanın her an iyi özellikler, sevimli hal ve davranışlarda bulunması söz konusu olmasa da örgütsel karanlık davranışları tetikleyen kötü niyet, kıskançlık, hasetlik, kindarlık, ikiyüzlülük gibi davranışlarla oluşum gösteren bir hal ve tavır da her insan da bulunmamaktadır. Tüm bu unsurlarla günümüz çalışma hayatına tesir eden bu kötü olarak sıralanan özelliklerin kişide varlığının yanı sıra stres unsurlarının çoğalmış olmasıyla beraber bireylerin iş hayatında varlığını sürdürme çabası içinde belki de ye ya da yem ol düşüncesi çerçevesinde şekillenen davranışların örgütte varlığı birçok örgütsel sorunu da peşinden getirmektedir. Örgütte diğerlerini her an rakip olarak gören böyle bir birey de kişilik özellikleri yanı sıra yengeç sepeti davranışları gösterebilmektedir. Bu davranışları yapanlara örgütte tepki gösterilmemesi ve yaptırım uygulanmaması ise bu davranışların kurum kimliğine ve kültürüne etkiler ortaya çıkarmasında ve ileriki zamanlarda bu olumsuz davranış kalıplarının gör ardı edilmesine sebep olmaktadır. Aslında bu tarz bir durumun tespiti halinde yönetimin buna göz yummadan örgütte güçlenmeden önce önlemlerini alması ve kurum kültüründe buna müsaade edilmeyecek düzenlemeler ile sınırlar çizmesi örgütsel ve bireysel huzur için bir ön koşul olarak belirtilebilir.

Bir örgütte çalışmak, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olarak insan yaşamında oldukça önemli bir yere sahiptir. İnsanlar yaşamlarının

çoğunluğunu çalıştıkları ortamlarda geçirmekte ve kendi sahip oldukları kişilik özellikleriyle bu örgütsel yapıya dâhil olmaktadır. Kişi, çalışma hayatında üstlendiği görev ve rol ile örgütsel amaçlara hizmet ederken, bir yandan da bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmakta ve bu amaç birliğinin oluşumunda kişilik özellikleri önemli olmaktadır (Aytaç, 2001).

Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri değişken bir yapıda değil ancak geliştirilebilir şekildedir. Kişinin sahip olduğu özellikler örgüt içinde iş yapma, sorun çözüme, kurallara uyma ya da uymama, diğerleriyle iletişimine, örgütte güç elde etmesi halinde göstereceği davranışları gibi pek çok unsura etki etmektedir. Yani normal yaşamında sergilediği bir durum karşısında takındığı tavır nasıl ise örgütsel düzen için de davranışları farklı olmayacaktır. Mesela hayatında sakin, anlayışlı bir yapıya sahip olan bir birey örgütte olan olaylar karşısında da bu hal üzere tavırlar ortaya koyacaktır yani kişi ne ise davranışları da o olacaktır. Bu anlamda örgütlerde karanlık yüz olarak tanımlanan bir çok metaforik olgunun temelinde de örgütte çalışan bireylerin özelliklerinin bir dışa yansımaları söz konusudur. Mesela kıskançlık kişinin belirgin özellikleri içinde ise bunu diğerlerine yansıtması kaçınılmaz olacaktır. Ya da kişide ön plana çıkan bir bencillik hali söz konusu ise yine diğerlerine zarar vermekten çekinmeyebilecektir. Bu bakış açısıyla örgütsel davranış yazınında karanlık olarak tanımlanan birçok olgunun temelinde örgütte çalışan gerek işgören gerekse yönetim basamaklarında yer alan kişilerin diğerlerine gösterdikleri davranışlarla bu durumların oluşumuna kapı aralamaları söz konusu olmaktadır. Her ne kadar karanlık davranışlar örgütlerde olması istenmeyen durumlar ve olgular olsa da, birçok örgütte bu durumun varlığını ortadan kaldırmak ciddi bir mücadele sürecini gerektirmektedir.

Literatürde örgütsel davranış alanında örgütsel başarı ve huzurun önüne geçen etkenler olarak karanlık yönlerin irdelenmesi özellikle 1990'lı yıllardan sonra (Vaughan, 1999; Bella, King ve Kailin, 2003; Linstead, Marechal ve Griffin, 2014; Binboğa, Eğin ve Gülova, 2018; Özdemir ve Üzümlü, 2019) göze çarpan şekilde yer bulmuştur. Araştırmacılar örgütsel düzeyde başarının önünde bir engel olarak tanımladıkları karanlık yönleri araştırmış ve çözüm yolları aramışlardır. Bu çalışmada da örgütsel davranış alanında karanlık yönlerden biri olarak tanımlanan, örgütsel huzuru bozan, olumsuz davranışları içinde barındıran ve hem örgütsel hem de bireysel kötü sonuçlar oluşturan yengeç sepeti sendromunun incelenmesi ve bu karanlık yönü ortadan kaldırmaya yönelik çözüm yollarının ortaya konması amaçlanmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü

Bir örgütün oluşum süreci çerçevesinde amaçladığı hedeflerine ulaşabilmek için kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmesi bir gerekliliktir. Örgütün kaynakları içinde yer alan insan unsurunun örgüt içinde maruz kaldığı olumsuz hal, hareket ve davranışların literatürde metaforik kapsamda tanımlanan pek çok çeşidi vardır.

Davranışın karanlık tarafı; etik olmayan, illegal, kınanabilir olarak görülen servet, güç elde etmek veya intikam amaçlı sistematik olarak yapılan başkalarına zarar veren haksız davranışlardır. Örgütlerde davranışın karanlık yüzü olarak literatürde; işyeri şiddeti, stres, cinsel taciz, uygunsuz devamsızlık, saldırganlık, ayrımcılık, psikolojik sözleşme, nezaketsizlik, misilleme, iftira ve hırsızlığı kapsayan birçok davranış hem başkasına ve kendisine, hem de örgüte zarar vermeye yönelik olumsuz davranışlar yer almaktadır (Linstead, Marechal ve Griffin, 2014:167).

Karanlık davranışın bireysel, ruhun içsel karanlığında derin kökleri olabileceğini kabul etmek, bireysel düzeyde farklı bir bakış açısı yaratabilir. Karanlık davranışlar bastırılmış veya gizlenmiş rahatsız edici arzular, motivasyonlar ve anılarla dolu, bireyi yalan söylemeye, aldatmaya, çalmaya, ayrımcılığa, kayırmaya, zorbalığa itebilecek, bilinçli olarak kabul etmek istemediğimiz bir dizi davranış örüntüsünü içerir. Bu içsel karanlık taraf örgütsel düzeyde örgütsel şiddet, ayrımcılık ve mağduriyetle ilişkilendirilmiştir (Linstead, 1997).

Davranışın karanlık yüzü; örgütteki kişi ya da kişiler veya örgütün kendisi için negatif-olumsuz sonuçları olacağı motivasyonu bir çalışan veya bir grup çalışan tarafından yapılan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel davranışın karanlık yönünü ortaya çıkaran iki temel unsur söz konudur. Birincisi, davranışa bağlı olumsuz sonuçların meydana gelmesi isteğidir. Bu sonuçlar ölçülebilir/doğrudan (hırsızlık gibi) ve sübjektif/dolaylı (kişisel bir durum/gündem nedeniyle optimal olmayan bir örgütsel karar verme) olarak sınıflandırılabilir. Bu sonuçlar, düşük performans veya ihmal ve sabotaj gibi sinsi maliyetlerden örgüt itibarının zedelenmesine kadar uzanabilmektedir. İkinci olarak da, birey veya bireylerin bu davranışın potansiyel sonuçları nedeniyle davranışı gösterme niyeti veya farkındalığına sahip olmasıdır. Bu itibarla basit insan hatalarının bu tür davranışlardan ayrı tutulması gereklidir (Binboğa, Eğin ve Gülöva, 2018: 381).

Örgütlerde karşılaşılan karanlık davranışlar literatürde mobbing, işyeri nezaketsizliği, örgütsel sinizm, cam tavan sendromu, yengeç sepeti

sendromu, toksik liderlik, örgütsel intikam davranışları, kraliçe arı sendromu, kayırmacılık, uygunsuz izlenim yöntemi davranışları ve kariyerizm olarak belirlenmiştir (Linstead, Marechal ve Griffin, 2014; Orhan, 2017; Binboğa, Eğin ve Gülova, 2018).

Tablo 1. Örgütlerde Karanlık Davranışlar
Örgütlerde Karanlık Davranışlar

Mobbing: “Birine karşı çeteleşme” veya psikik terör olarak adlandırılmaktadır. Mağdurun, diğerlerinin yanı sıra, adaletsizlikler (bir kişinin haklarına tecavüz) yoluyla sistematik bir şiddete maruz kaldığı ve birkaç yıl sonra söz konusu kişinin kendi özel mesleğinde iş bulamadığı anlamına gelebilecek bölünmeler şeklinde ortaya çıkar. Bu trajik kaderin sorumluları iş arkadaşları ya da yönetim olabilir (Leyman, 1990:119).

İşyeri Nezaketsizliği: İşyerinde nezaketsizlik, karşılıklı saygıya yönelik işyeri normlarını ihlal eden, hedefe zarar verme amacı belirsiz, düşük yoğunluklu sapkın davranışlardır. Nezaketsiz davranışlar karakteristik olarak kaba ve nezaketsizdir, başkalarına saygı gösterilmediğini gösterir (Andersson ve Pearson, 1999:457).

Örgütsel sinizm: Örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı kuruma yönelik olumsuz bir tutumdur ve kurumun bütünlükten yoksun olduğuna dair bir inanç; kuruma yönelik olumsuz duygulanım; ve bu inanç ve duygulanımla tutarlı olarak kuruma yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimi olarak üç boyuttan oluşur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Cam tavan Sendromu: Cam tavan, kadınların ve azınlıkların istihdam statülerini geliştirmeye çalışırken karşılaştıkları çeşitli engelleri simgeleyen bir terimdir. Birçok çalışma cam tavan hipotezini doğrulamış ve kadınların hayatlarının erken dönemlerinde kariyer yollarına karar verirken bir dizi engelle karşılaştıklarını, ayrıca görünmez engellerin de kadınların kurumlarda daha üst pozisyonlara yükselmelerini engellemeye devam ettiğini göstermiştir. Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için izolasyon, cinsiyete dayalı kalıp yargılar ve performans baskılarının üstesinden gelmek zorundadır (Akpınar-Sposito, 2013: 489).

Yengeç Sepeti sendromu: Yengeç sendromu, tipik olarak ötekileştirilen belirli bir topluluğa veya kültüre ait olan veya bunlarla özdeşleşen bireylerin, bir hedefin ilerleme ve başarı için çeşitli fırsatlar elde etmesini engellemek amacıyla benzer diğerlerini zayıflatan davranışlarda bulunan zihniyet ve davranışlarını temsil eder. Yengeç sepeti sendromu, saygı ve destek için işyeri ve grup içi normları ihlal eden rekabetçi bir sosyal etkileşimdir ve kuruluşlardaki eşitsizlik, yetersiz temsil ve sınırlı ilerleme fırsatları ikliminden kaynaklanır (Miller, 2019: 354).

Toksik Liderlik: Toksik liderlik, liderlerin yıkıcı davranışları veya işlevsiz kişisel özellikleri nedeniyle takipçilerine, kurumlarına ve takipçi olmayanlara ciddi ve kalıcı zarar verdikleri bir süreci ifade eder. Toksik liderler, çalışanları kasıtlı olarak zayıflatarak, küçük düşürerek, marjinalleştirerek, korkutarak, morallerini bozarak, haklarından mahrum ederek, etkisiz hale getirerek onları bulduklarından daha kötü durumda bırakmak; kendi destekçilerinin ve diğerlerinin temel insan haklarını ihlal etmek; Yolsuzluk, suç veya diğer etik dışı faaliyetlerde bulunmak; Liderin gücünü artıran ve takipçilerinin harekete geçme kapasitesini zayıflatan davranışlarda bulunmak; Kasıtlı olarak gerçek dışı bilgiler ve konu ve sorunlara yanlış teşhisler koyarak takipçilerini yanlış yönlendirmek; Sistemin doğruluk, adalet ve mükemmellik üretmeye yönelik yapı ve süreçlerini yıkmak ve suç teşkil eden eylemlerde bulunmak; Yeni liderlerin seçilmesi ve desteklenmesine yönelik yasal süreçleri sabote ederek totaliter ya da dar anlamda hanece rejimleri inşa etmek; Kendi halefleri de dâhil olmak üzere diğer liderleri beslememek gibi olumsuz davranış kalıpları ve özellikleri ile tanınabilirler (Lipman-Blumen, 2010).

Örgütsel İntikam Davranışları: İntikam temel bir insan dürtüsü olarak sosyal davranışın güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Algılanan yanlış karşılık zarar verme olarak tanımlanmış ve saldırganlığın birincil nedeni olarak gösterilmiştir. Algılanan yanlış davranışın karşılığında ceza verme olarak tanımlanan intikam davranışı, saldırgan davranışın başlıca nedeni olarak gösterilmektedir (Bradfield ve Aquino, 1999: 608).

Kraliçe Arı Sendromu: Kraliçe Arı Sendromu, erkek egemen iş ortamlarında başarılı olan kadınların diğer kadınların gelişmesini ve yükselmesini engellemeyi amaçladığı bir durumla ilgilidir. “Kraliçe arı” terimi, erkeklerin egemen olduğu kurumlarda profesyonel hedeflerine diğer kadınlardan uzaklaşarak ulaşan ve aynı zamanda toplumsal cinsiyet kalıp yargılarına yol açan davranışlar sergileyen yüksek mevkilerdeki kadınları ifade etmektedir. “Kraliçe Arı”nın genellikle gücü tehdit edildiğinde diğer kadınlara zarar vermekten çekinmeyen bir davranış şekli olarak kurgulandığını ve bir kavram olarak Kraliçe Arı’nın diğer kadınları desteklemedikleri için bireysel kadınları suçladığını” vurgulamaktadır (Sobczak, 2018: 54).

Kayırmacılık: “İstihdam, kariyer ve personel kararları alanlarında arkadaşlara, meslektaşlara ve tanıdıklara özel ayrıcalık sağlanması” olarak tanımlanmaktadır. Kayırmacılık esasen kurum içinde işe alım ve terfiler söz konusu olduğunda arkadaşlara ve meslektaşlara yakınlık nispetinde imtiyazlı davranma eğilimidir. Liderler veya yöneticilerle daha yakın bağları olan kişilere, sahip oldukları güç nedeniyle en çok hak eden başvuru sahipleri veya çalışanlar pahasına, belirlenen prosedürlerden geçmeden pozisyonlar telif edilmesini içermektedir (Akuffo ve Kivipold, 2019: 371).

Uyumsuz İzlenim Yönetimi Davranışları: Kuruluşlardaki bireylerin kendi kariyerlerini ilerletmek için kullandıkları yaygın bir stratejidir. Bazen bir kişi izlenim yönetimini aşırı kullanarak tamamen yapay bir imaj yaratılabilir. Bu imaj söz konusu kişinin terfi etmesine ya da daha nitelikli kişiler yerine işlere atanmasına ve örgüt için olumsuz sonuçlar ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Griffin ve O’Leary-Kelly, 2004: 16).

Kariyerizm: Bireyin performansa dayalı olmayan yollarla kariyer ilerlemesi sağlama eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Kariyer ilerlemesine ilişkin yedi öncelikli içerir; 1. Kuruluşlarda yalnızca liyakat yoluyla ilerlemek zordur. 2. İlerlemek için genellikle üstler, iş arkadaşları ve arkadaşlarla olan sosyal ilişkileri kullanmak gerekir. 3. Başarılı olma görüntüsünü geliştirmek önemlidir; başarılı olma görüntüsü, ilerleme açısından yetkinlik kadar etkili olabilir. 4. Bazen kişinin hak ettiğini düşündüğü terfileri alabilmek için aldatıcı davranışlarda bulunması gerekebilir. 5. Uzun vadede, bireyin kariyer hedeflerinin kurumun çıkarlarıyla uyumlanacağını kabul etmek önemlidir; bu nedenle, sonuçta her kişi kendisi içindir. 6. Bir işverene sadakatın ödüllendirilmesi pek olası değildir. 7. İlerlemek için bazen şirketin çıkarlarından ziyade kişisel ilerlemeyi teşvik eden adımlar atmak gerekebilir (Feldman ve Weitz, 1991:237-240). Bu unsurların sonucunda kariyerizm eğilimindeki birey kendi potansiyelini performansına yansıtılmaktan ziyade yöneticilerle ve mesai arkadaşlarıyla ikili ilişkilerini geliştirerek, başarılı işler yapıyor gibi kendini göstererek, kendi çıkarlarını öncelemek suretiyle diğerlerine zarar vermekten çekinmeyerek olumsuz davranışlarını tercih etmektedir.

Tablo 1’de belirtilen tüm karanlık yönler örgütlerde olması istenmeyen ama sıklıkla da karşılaşılan ortadan kaldırmak için oluşum sebepleriyle mücadele gerektiren faktörlerdir. Tüm bu karanlık etik dışı davranışlar örgütte çalışan bireylerin psikoloji ve fizyolojilerini zedelemek suretiyle birey ve dolayısıyla örgüte zarar vermektedir. Bu davranışlara maruz kalan bireyde

birçok olumsuz etkiler görülmesi doğaldır. Bu karanlık davranışlardan biri olan yengeç sepeti sendromu da aynı tür etkileri ile bireyde olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran bir kavram olarak değerlendirilebilmektedir.

1.2. Yengeç Sepeti Sendromu Kavramı

“Yengeç Sepeti Sendromu” örgütsel davranış alanında literatüre giren karanlık yanlarından biri olarak tanımlanır. “Crab in Barrel Syndrome” olarak literatürde bilinen ve Türkçeye “yengeç sepeti sendromu” olarak çevrilen, ben yapamazsam sen de yapamazsın düşüncesini yansıtan olumsuz olarak düşünülen bir kavramdır (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021).

Yengeç sepeti kavramı ilk olarak Filipinli yazar Ninotchka Rosca tarafından “yengeç kişilikler” tabiri ile kullanım gerçekleştirilmiştir. Yengeç sepeti sendromunun hikâyesi; kumsalda yürüyen bir adam avlanan bir balıkçı ile karşılaşır. Balıkçının elindeki kovada birkaç yengeçten başka bir şey yoktur. Yengeçler kovadan çıkmak için çaba sarf etmekte fakat birbirlerine engel olup başarısızlığa uğramaktadır. Adam balıkçıya döner ve “dikkat edin kaçacaklar” der. Balıkçı başını kaldırır ve cevap verir: “Tek bir yengeç olsaydı kovadan çıkma fırsatı bulabilirdi.” Birçok yengeç bir arada olduğunda kaçmak isteyen, diğerleri tarafından geri çekiliyor. Teorik olarak yengeç sepeti sendromu, bir grup yengeci bir fıçıya koyarsak her yengeç sürünerek çıkmaya çalışır, ancak her biri tepeye yaklaştığında alttaki yengeçlerden biri uzanır ve yengeci geri çeker. Bu süreç yengeçleri biri dışarı çıkarana kadar tekrar tekrar tekrarlanırdı. Yengeçlerin sayısı arttıkça dışarı çıkma ihtimalleri daha da azalır (Miller, 2019: 365, s. ; Brosky, 2009: 26; Abrugar, 2014; Fettahoğlu ve Dedeoğlu, 2021:1225). Yengeç sepeti sendromu metaforunun çıkış noktası yengeçlerin her birinin sadece kendisine odaklanıp diğerlerini aşağı çekmesi ve kaçış için engellemeye çalışmasıdır (Ermiş ve Akyol, 2023). Metaforik bir benzetme ile tanımlanan yengeç sepeti sendromu ardında kıskançlık, kendi ulaşamadığına diğerlerinin de ulaşmasını istemeyen, başkalarının başarısını hazmedemeyen ve diğerlerinin yükselmesine engel oluşturmayı tercih eden bir zihniyeti açığa çıkaran görüş, duygular ve davranışları içermektedir.

Örgütsel davranış kapsamında yengeç zihniyeti organizasyonda çalışan diğerlerinin yükselmesini, başarılı olmasını ve hayallerini gerçekleştirmesini istemeyenlerin çabalarını ifade eder (Yılmaz,2023:257). “Yengeç sepeti” olgusu, “ben yapamıyorsam sen de yapamazsın” anlayışından çıkan bir olgudur (Caples, 2016).

Örgütlerde istenmeyen ve hatta mücadele edilmesi gereken bir olgu olarak sunumu yapılan bu tarz hal ve davranışların literatürde tanımlı hallerinden

biri olan yengeç sepeti sendromu bir o kadar da ister kamu ister özel sektör olsun her türlü kurumda göze çarpan şekilde varlığı belirlenen bir durumdur.

1.3. Yengeç Sepeti Sendromu Nedenleri

Yengeç sepeti sendromunun nedenleri olarak kabul edilen bireysel nedenlerde; kıskançlık, hasetlik, kendine ilişkin olumsuzluklar ve düşük özgüven, benlik, değersizlik ve yetersizlik hissi, narsisizm, korku ve kaygı, stres, hırs, hubris gibi insan psikolojisi ve insan kavramları örgütsel nedenlerde örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt yapısı öne çıkmaktadır (Caples, 2016; Miller, 2019; Yılmaz, 2023; Altan ve Filizöz, 2023; Ayar, 2023; Ikea, 2024; Üzümlü ve Özdemir, 2020; Ünalın, 2023; Dikmenli ve Yıldırım, 2023).

1.3.1. Bireysel Nedenler

Kıskançlık ve haset; Çalışan kıskançlığı, başka bir bireyin kişisel olarak arzu ettiği sonuçları elde ettiğinde özsayı kaybından kaynaklanan bir duygu olarak tanımlanmaktadır. Bu duygu, kendine fayda sağlamak için başkasının sahip olduklarına (maddi nesnelere veya kişisel nitelikler) sahip olma arzusundan kaynaklanmaktadır. Buna karşın kıskançlık, değer verilen bir ilişkiye yönelik tehdit algısıyla ortaya çıkan ve tehdide karşı koymayı amaçlayan davranışı motive eden duygusal bir durumdur. Kıskançlık ve haset yaşayan bir kişi genellikle kendisini rakibiyle eşit görse de, kıskançlık üçüncü bir tarafa yönelik sahiplenmeyi içerirken, haset yalnızca iki kişiyi içermektedir (Dogan ve Vecchio, 2001: 57). Yengeç sepeti sendromunun oluşumunda kıskançlık ve haset duyguları önemli bir yer tutmaktadır. Ben yapamazsam sen de yapamazsın düşüncesinin temelinde şekillenen yengeç sepeti sendromunda meslekte beraber olduğu meslektaş bazen de yönetici bu düşünce doğrultusunda hareket edebilmektedir.

Bencilik; Türk Dil Kurumu (TDK, 2024) bencilliği; bencil olma durumu, kendimcilik, hodbinlik, hodkâmlık, egoistlik, egoizm, enaniyet olarak tanımlanmaktadır. Bencilik, bireyin hayatı boyunca ulaşmak istediği şeyler için merkeze kendini koyarak, amaçları ve başarıya erişebilmek için çevresindekileri göz ardı etmesi davranışı olarak tanımlanmaktadır (Yanık ve Kırıl, 2021: 50).

Düşük özgüven; Özgüven kişinin belirli bir performans düzeyini gerçekleştirme konusundaki algılanan kapasitesini tanımlamak için kullanılmaktadır. Özgüven insanlara sosyal çevrelerini doğru bir şekilde değerlendirme fırsatı sunarak akranlarının kararlarını etkileyebilen lider özelliklerini dışa vurmalarına olanak sağlamaktadır (Greenacre, Tung ve Chapman, 2014: 171).

Narsizm; Narsizm büyüklük taslama, kendini sevme ve şişirilmiş egodan oluşan bireysel farklılıklardır. Narsizm üç bileşenden oluşur; ilki kibir, benzersizlik, yetki duygusu, güç ve itibar arzusuyla karakterize edilen narsistik benliktir. İkincisi düşük düzeyde empati ve duygusal yakınlık içeren narsistik ilişkilerdir. Heyecan verici ve çekici olmaktan manipülatif ve sömürücü olmaya kadar sığ ilişkileri içinde barındırır. Üçüncüsü ise hayranlık, böbürlenme duygularını içeren abartılı narsist stratejilerdir (Campbell, Hoffman, Campbell ve Marchisio, 2011). Narsist kişilik özelliklerine sahip bireyler kendilerinin özel ve benzersiz olduklarını, hayatta diğerlerinden daha olumlu sonuçlara hakları olduğunu, daha zeki ve çekici, daha baskın ve güçlü olduklarını düşünürler (Chambell, Goodie ve Foster, 2004:298). Narsist kişilik özelliklerine sahip olan kişiler gerçek olmayan sahte bir egoya ve benlik bilincine sahip olmakla başkalarıyla duygusal olarak derin ve kuvvetli bağlar oluşturmaktan yoksun, yüzeysel sevgi ve ilişki oluşturan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Çoban ve İrmış, 2018:125).

Korku, kaygı ve stres; Korku olumsuz duygular içinde yer alan insanların hissetmek istemediği ve bundan kaçındığı, tehlike ve tehdit anında ortaya çıkan bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır. Korku ile birbirine benzeyen kaygı ise doğuştan geldiğine, netliği ve gerçekte var olmayan, ileriye yönelik, insanı rahatsız edici bir duyguyu ifade etmektedir. Böylelikle insanlar herhangi bir konuda kaygılandıklarında ilerleyen zamanda kötü bir şey olacağı hissine kapılmaktadır (Ayar, 2023). Stres ise bütün fizyolojik ve patolojik etkilerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki olarak tanımlanmıştır (Eroğlu, 2011: 465).

Hakkaniyetten yoksunluk; Hakkaniyetten yoksunluk kelime anlamı itibariyle hak ve adaletten yoksunluk olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Bireyin kişilik özellikleri yaşama dair her şeyi kapsamakla beraber hak ve adalet algısı bireyden bireye farklılık göstermektedir. Toplumsal düzen içinde olmazsa olmaz bir değer olarak belirlenen hak ve adalet olgusunun bireyde yoksunluğu kendine yönelik çıkarlar doğrultusunda hareket edebilmeyi destekler şekilde davranışlar göstermesine sebep olmaktadır. Toplumun bir parçası ve yansıması, örgütsel hayat içinde de bireylerin hak ve adaletten yoksun tavırların varlığı olumsuz istenmeyen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerde ya da çalışanlarda hakkaniyetli davranışları benimsemiş olmak bir gereklilikken, örgütlerde karşılaşılan kendi çıkarları için diğerlerine zarar verebilme, yönetim basamaklarında yer alanların gücü elinde bulunduran olmakla beraber çalışanlar arasında hakkaniyetten yoksun davranışları benimsemesi hem karşılaşılan hem de aslında istenmeyen bir tablo sunmaktadır.

Örgütsel Nedenler

Örgüt kültürü, örgüt yapısı, yöneticilerin tutum ve davranışları yengeç sepeti sendromunun oluşumunda rol oynayan toplumsal, kültürel ve örgütsel faktörlerdendir (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021: 1228).

Yengeç sendromunun oluşumunda örgüt kültürü ve örgüt iklimi örgütsel nedenlerden ilkidir. Kültür nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan ortak paylaşılan değerler bütünü olarak bir toplumu ilgilendiren dil, din, ahlak, adet, gelenek, görenek, oturlan evler, yaşam biçimi kısaca hayata dair her şey olarak tanımlanır (Eroğlu, 2011:142). Örgüt kültürü örgütün değerleri ve inançlarını çalışanlara ileten sistemler, ritüeller, törenler ve mitler olarak tanımlanmıştır.

Topluma dair unsurlarla şekillenen kültür yengeç sepeti sendromunun oluşumunda büyük bir etki sahibidir. Yengeç davranışlarını açıkça sergileyen bireyin, kendisine bu olumsuz davranışları sergilemesine olanak veren bir örgüt kültürünün ve yönetici davranışlarının bulunması onun bu davranışları açıkça göstermesine destek olmaktadır (Altan ve Filizöz, 2023: 81) .

Örgüt yapısı bir organizasyondaki işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki otorite ve iletişim şekillerini ortaya koyan ve amaç birliği, işbölümü ve uzmanlaşma, formalleşme derecesi, kontrol alanı, merkezleşme derecesi, komplekslik derecesi, departmanlaşma, hiyerarşik basamaklar, komite ve gruplar, iletişim kanalları unsurlarından oluşan bir düzendir (Koçel, 2005: 167-175). Tüm bu unsurlar örgütün yönetim şeklini değiştiren bir rol üstlenir. İşletmelerin karanlık davranışlara fırsat vermeyen bir örgütsel yapılanmaya sahip olması gerekmektedir ki bu gibi metaforik oluşumların gerçekleşmesi önlenibilsin. Örgütte yapılacak olan işlerin tanımlanıp, sınıflanıp, örgütsel amaçlar doğrultusunda koordine edilmesi olarak açıklanabilen örgüt yapısı her işletmede farklı şekillenmektedir. Sanayi devrimi sonrası üretim şekilleri değişen ve makinelerin kullanımıyla kitle üretim süreçlerine geçen örgütler daha yoğun üretim hattında işletme verimliliğini artırmak için işbölümü, bölümlere ayırma, merkezleşme, hiyerarşi gibi unsurları örgüt yapılarına dâhil etmişlerdir. Klasik yönetim akımında H. Fayol ile şekillenen örgüt yapı ilkelerinin örgüt proseslerinde uygulama bulmasıyla günümüze kadar gelen örgütsel yapı unsurlarını da şekillendirmiştir. Örgüt yapısının oluşumu ve dizaynı örgütlenme fonksiyonu ile eşleşmektedir. Örgüt yapısı işbölümü, emir komuta zinciri ve fonksiyonel süreçler, formel yapı, denetim ve yönetim alanı, karmaşıklık derecesi, merkezleşme, amaç birliği, bölümlere ayırma gibi unsurları içermekte (Efil, 2023: 289-340) ve bu unsurların işletmede aktif kılınması ile örgütten örgüte farklılaşmakta ve yönetim süreçlerine, alınan kararların uygulanma biçimlerine yansımaktadır.

Örgüt kültürü ve örgüt yapısı örgütün amaçları doğrultusunda şekillenen ve örgütte çalışan herkesin dâhil olduğu sistematik bir bütünü temsil eder. İşletmenin amaçları, iş yapma prosedürleri, çalışanların kararlara katılım düzeyi, ast-üst ilişkileri, hiyerarşik düzen, iş görev tanımları ve ayrımları gibi birçok unsur örgüt kültürü ve örgütsel yapılanma ile şekillenmektedir. Bu çerçevede örgüt kültürü ve örgüt yapısının şekillendirdiği ilkeler, benimsenen davranış kalıpları, hak adaletin yönetsel basamaklarda uygulanma şekli, örgütte var olan iş, görev, ödül dağılımlarının yöneticinin adil olmayan şekli ile dağıtımı, kayırmacılığın varlığı, bireylerin her türlü hak ve yükümlülük kapsamında eşitliğin benimsenmemesi gibi birçok unsur yengeç sepeti sendromunun oluşumuna etki etmektedir. Bu anlamda hem örgüt kültürü hem de örgüt yapısı yengeç sendromunun oluşumuna ve devamına destek olur şekilde önemli bir rol üstlenmektedir.

Tüm bu nedenlerin ortaya çıkardığı sonuç, huzursuz bir örgüt iklimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenler saldırganlık, zorbalık, dışlanma, dedikodu ve söylenti, mobbing gibi olumsuz, örgütlerde aslında istenmeyen durumların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Ayar, 2023: 32-34).

1.4. Yengeç Sepeti Sendromu ile Mücadele

Yengeç sepeti sendromu ile mücadele edip örgütlerde olmasını engellemeye yönelik tedbirler alabilmenin temelinde yengeç zihniyetine sahip kişileri iyi tanımlamak önem arz eder. Bu olumsuz olgunun bir örgütte varlığı örgütsel birliği, bütünlüğü, gerek bireysel gerekse kurumsal düzeyde bozmakta, huzursuzluk ve başarısızlık unsurlarını tetiklemektedir.

Yengeç zihniyetine sahip bir birey şu özellikleri ile ön plana çıkar; (Çavuş, 2021: 10)

- Bakış açısı “Ben yapamıyorsam sen de yapamazsın” felsefesi eksenindedir.
- Narsist bir yapı ile aşırı kendine beğenme ve örgütte çalışan diğerleri astlarıymış gibi davranışları benimserler.
- Yengeç zihniyetine sahip olduklarını asla kabul etmezler.
- Örgütte çalışan diğerlerinin dedikodusu yapmak ve onlar hakkında doğru ya da yanlış şeyleri konuşmak gün içinde sıklıkla yaptıkları davranışlardandır.
- Her konuda bir fikirleri vardır ya da varmış gibi gösterirler.
- Örgütte çalışan bireyler ile rekabet halindedirler. Birlik, beraberlik, ekip çalışması değil, ben merkezli bir bireysellik ön plandadır.

- Kibir, narsist bir kendini beğenme hali, kıskançlık ve hoşnutsuzluk kişilik özelliklerindedir.
- Arkadaşları, dostları ve örgütteki çalışanlar başarılı olduklarında bu başarıya memnun olmak ve gurur duymak yerine paniğe kapılırlar.
- Diğerlerine yardımcı olmak yerine onların başarısızlıklarından memnun olurlar ve ilk fırsatta bu durumu yüzlerine vururlar.

Yengeç sepeti sendromu “ben yapamazsam sen de yapamazsın” felsefesi ile gelişen kıskançlık, haset, diğerlerinin kendinden iyi olmasını istememe, gücü kötüye kullanma, adaletsizlik, stres, ruhsal bozukluk, narsist kişilik özellikleri, bencillik, kaygı gibi unsurlarla oluşan bir olgudur. Yengeç sepeti sendromunun oluşum nedenlerinin yanı sıra bu duruma izin veren bir örgüt yapısı ve örgüt ikliminin varlığı da yengeç sendromunun oluşuma önemli boyutta etki etmektedir.

Örgüt içinde eğer şu cümle kalıplarından bir ya da daha fazlasına sürekli olarak maruz kalınıyorsa yengeç sepeti sendromunun varlığından bahsetmek gerekir (Dikmenli ve Yıldırım, 2023:106):

“Ne gerek var ?”

“Boşver”

“Zaten olmaz o iş”

“Maceraya gerek var mı?”

“Zaten yapamazsın”

“Bu saatten sonra olmaz o iş”

“Çok zaman alır, bu kadar zamanın var mı?”

“Gereksiz”

“Sen bunu yapamazsın”

Tüm bu ifadeler çalışanların birbirine söyleyebileceği ifadeler olduğu gibi yöneticilerin çalışanlardan bazalarına ya da örgüt içinde hedef aldığı bireye yönelik yukarıdaki ifadelerle baskı uygulaması söz konusu olabilmekte ve yengeç zihniyetini yansıtabilmektedir.

Yengeç sendromunun oluşumunun önlenmesine yönelik oluşturulması gereken örgüt kültürünün en önemli unsuru çalışanlara eşit ve adil davranışın örgütte benimsenmiş olmasıdır. Örgütte çalışan bireylerin örgüt içi adil bir ortamın ve eşit muamelenin olmadığına yönelik inançları söz konusu olduğunda kurumsal düzeyde bağlılık geliştirmeleri mümkün olmamaktadır.

Örgütteki adaletli davranış önemli bir kriterdir ve adaletsiz her tür davranış, kayırmacılık, bir çalışanı diğerlerinden daha avantajlı kılacak şekilde yönetsel rol ve davranışlarla desteklemek yengeç sepeti sendromunun oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bu anlamda yöneticilerin adaletli olmasının sağlandığı bir yönetim sisteminin tesisi, rol ve statülerin bu doğrultuda oluşumunun sağlanması yengeç sendromunun oluşumunda engelleyici konumda olabilecektir. Ayrıca bu zihniyete sahip olan bireylerin yönetsel kadrolarda yer alması hususuna da dikkat edilmelidir. Bu bakış açısına sahip olan gerek çalışanlar gerekse yöneticiler bu yöndeki eğitim programlarına dâhil edilerek yengeç zihniyetinin bireylere ve kuruma verdiği zararlar hakkında bir farkındalık oluşturmak suretiyle yengeç sendromunun elemine edilmesi süreçlerine katkı sağlanabilmektedir.

2. LİTERATÜR DEĞERLENDİRME

Nispeten yeni olgulardan biri olan yengeç sepeti sendromu literatürde örgüt kültürü, yabancılaşma, kişilik, örgütsel adalet algısı, kariyer başarısı gibi değişkenlerle araştırılmıştır. Literatürde yengeç sepeti sendromu ile ilgili yapılan çalışmalar şu şekildedir;

Altıntaş ve Topçu (2024) yengeç sepeti sendromunu ele aldıkları çalışmalarında kamu kurumlarında çalışan bireylerin yengeç sepeti sendromuna bakış açılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmalarında kamu kurumlarında yengeç sepeti sendromunun yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeşilkuş, Özbozkurt ve Sezal (2024) akademisyen üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında yengeç sepeti sendromunun akademisyenliğe yabancılaşma üzerindeki rolünü belirlemeyi amaçlamışlar ve çalışmada yengeç sepetine maruz kalan akademisyenlerin akademisyenliğe yabancılaştığı, bilimsel araştırma yapmaktan kaçındığı, kendisini akademik süreçlerden izole ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Durmuş ve Özyılmaz (2024) A tipi kişilik özelliklerinin yengeç sepeti sendromuna etkisini incelemiş ve Karaman ilinde hizmet sektöründe çalışan 263 kişiden elde ettikleri verilere göre A tipi kişilik özelliklerinin yengeç sepeti sendromunu anlamlı ve pozitif etkilediğini saptamışlardır. Ece (2024) kolektivist/bireyci kültürün yengeç sendromunun oluşumdaki rolünü araştırmış ve araştırma bulgularına göre kolektivist veya bireyci bir kültüre sahip olmanın bireyin yengeç sendromunu deneyimlemesinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Ermiş ve Akyol (2023) çalışmalarında spor bilimleri fakültesi akademisyenlerinin yengeç sepeti sendrom düzeyi ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Akademik ortamda gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde anlamlı

bir farklılık bulunmazken, unvan ve yaş değişkenlerinin alt boyutlarının bazılarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmalarında yengeç sepeti sendromu düzeyi artması ile akademisyenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir. Ünalın (2023) ortaokul öğretmenlerinin yengeç sepeti sendromu hakkındaki görüşlerini değerlendirmiş, nitel ve nicel veriler elde ederek araştırma yaptığı çalışmada nitel araştırma sonuçlarına göre çalışkan olmayanların, diğerlerinin çalışmasını istemeyen, bencil, saygısız, hırslı, diğer bireyleri kalıplara sokma çabasında olan kişiler olduklarını belirlemişlerdir. Nicel verilerin sonuçları ise ortaokul öğretmenlerinin yengeç sepeti sendromuna ilişkin algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmanın nicel boyutunda elde edilen bulgulara göre katılımcı öğretmenler; okullarında bireysel farklılıklara saygı duymayan öğretmenlerin olduğunu, bir başarı elde ettiklerinde diğer öğretmenler tarafından kıskanıldıklarını, haklarında dedikodunun yapıldığını, diğer öğretmenlerin kendilerini onlarla kıyasladığını ve rekabet ettiğini, okul yöneticisi tarafından takdir edilmelerinden diğer öğretmenlerin hoşlanmadığını en yüksek düzeyde ifade etmişlerdir. Üzüm ve Özkan (2023) yöneticinin yengeç sendromunun çalışanın iş çabası üzerine etkilerini ve ilişkisel enerjinin aracılık rolünü 221 özel güvenlik çalışmanı üzerine gerçekleştirdikleri araştırma ile belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin yengeç sendromunun çalışanın iş çabası üzerine etkisinde ilişkisel enerjinin aracılık rolünü tespit etmişlerdir. Altan ve Filizöz (2023) Örgüt içinde yengeç zihniyetini kavramını tanımlı, özellikleri, nedenleri ve çözüm önerileri ile ele almışlardır. Örgüt kültürünün yengeç zihniyetinin oluşumunda önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Çetiner vd. (2023) çalışmalarında turizm sektöründe alt, orta ve üst kademe yöneticiler arasında yengeç sendromunun durumunu belirlemeyi amaçlamışlardır. Turizm çalışanları üzerine gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; alt yönetim kadrosunda yer alan yöneticilerin yengeç sendromu düzeyinin en yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Cinsiyet ve eğitim durumu açısından yengeç sepeti sendromunun oluşumunda anlamlı bir fark tespit edilmezken, yaş değişkeni açısından yaş arttıkça yengeç sepetinin azaldığı tespit edilmiştir. Forouzande vd. (2023) yengeç zihniyeti ve cam tavan olgusunun çalışanların işten ayrılma niyeti, kariyer başarısı ve mutluluk üzerindeki rolünü araştırmışlardır. Yengeç zihniyetinin işten ayrılma niyetinin aracılık ettiği cam tavan olgusu, örneklemin iş başarısı ve mutluluğu üzerinde dolaylı, olumsuz ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Özkan, Üzüm ve Gülbahar (2022) yengeç sendromunun yenilikçi davranışlara etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü araştırmışlardır.

Bilişim sektöründe çalışan 200 katılımcı üzerine gerçekleştirdikleri anket verilerinin bulgularına göre yengeç sendromunun yenilikçi davranışı negatif olarak etkilediği ve algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini tespit etmişlerdir. Üzümlü vd. (2022) yengeç sepetinin öncüllerini tespitinde A ve B tipi kişilikler arasındaki ilişkiyi ve sosyal karşılaştırma davranışlarının etkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Fettahoğlu ve Dedeoğlu (2021) yengeç sepeti sendromunun kurumsal düzeyde varlığını tespit edebilecek bir ölçek geliştirme çalışması yapmışlardır. Ankara, Adana, Mersin ve Osmaniye illerindeki otel işletmelerinde çalışan 417 kişiye uygulanan anketler ile ölçek çalışması analizlerini gerçekleştirmişlerdir. Miller (2019) yengeç sendromunun örgütsel ortamlardaki varlığını ve buna bağlı grup içi, gruplar arası ve örgütsel dinamikleri incelemişlerdir. Özdemir ve Üzümlü (2019) çalışmalarında yengeç sendromunu incelemişlerdir. Bulloch (2017) işbirliği ve yolsuzluğun bir Filipin adasındaki durumunu tartıştığı çalışmasında yengeç zihniyetini işbirliğinin karşıtı bir davranış olarak ele almıştır. Aydın ve Oğuzhan (2019) çalışmalarında yengeç sepeti sendromunun acil sağlık çalışanlarında tatminsizliği, devamsızlığı ve motivasyonu etkileyip etkilemediğini belirlemeye çalışmışlardır. Miller (2015) çalışmasında başarı ve ilerlemenin önündeki engel olarak bir metafor olan fıçıdaki yengeçler sendromunun varlığını, doğasını ve tanımını araştırmayı amaçlamıştır. Soubhari ve Kumar (2014) çalışmalarında yengeç sepeti sendromunu önemli bir stres faktörü olarak belirlemiş ve yengeç zihniyetinin kıskançlık ve sürekli rekabete yol açan bir durum olduğuna vurgu yapmışlardır.

3. SONUÇ

Yengeç sepeti sendromu özünde kıskançlık, hırs, önyargı, diğerlerinin yükselmesini engelleme gibi duyguları içeren, yengeç metaforunda olduğu gibi birbirlerini aşağı çekmeyi hedef alan bir karanlık davranıştır. Bu haliyle açıktır ki örgütlerde sebep olduğu mobbing ile başarısızlık, örgütsel bağlılıkta azalma, mutsuzluk, dışlanma, iş tatmin düzeyinde düşüş, kişisel gelişimin engellenmesi gibi birçok olumsuz sonucu peşinden getirmektedir. Bu alanda araştırma yapan birçok araştırmacı (Altıntaş ve Topçu, 2024; Özdemir ve Üzümlü, 2019; Miller, 2019) yengeç sepeti zihniyetinin örgütsel sonuçlarının ağır olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle verimlilik düşüşü, kurum itibarının azalması, örgütsel bağlılıkta düşüş ve dolayısıyla örgüt amaçlarına ve çıkarlarına önemli ölçüde zarar veren sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Yengeç sepeti sendromu örgütte çalışan kişilerde huzursuzluk, mutsuzluk, iş tatminsizliği, yabancılaşma, saldırganlık hali oluşması ile bireysel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de performans düşüşlerine sebebiyet vermektedir. Örgütler ortak bir amaç çerçevesinde takım çalışmasını

güdüleyen birimler olarak bireysel düzeyde huzursuzlukların, dışlamaların, yabancılaşmaların oluşması işletme bütününe yansır şekilde sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Yengeç sepeti sendromu bireyin etik olmayan davranışlar gerçekleştirmesine, bu davranışlar da örgüt iklimine olumsuz etkiler ortaya çıkarmasına sebep olmaktadır. Etik dışı davranışları hak gören birey diğerlerine haksızlıklar yapmaktan çekinmeyen tavırlar sergileyebilecek, gerek bireysel gerek se örgütsel düzeyde bir olumsuz hal ortaya çıkarabilecektir.

Yengeç sendromunun oluşumunu önlemek için işletmelerde özellikle yönetim kademelerinde yer alanlara önemli sorumluluklar düşmektedir. Bunun yanında örgüt ikliminin bu karanlık davranışlara göz yuman, önemsizleştiren yapıdan uzaklaştırılması gerekmektedir. Örgütlerden istenmeyen bir durum olarak yengeç sendromu ile mücadele kapsamında öncelikle adil bir yönetim sisteminin oluşturulması önem arz etmektedir. Örgütte çalışan her bireye adil davranma, kayırmacılık davranışının olmadığı, liyakatin esas alındığı bir düzen çerçevesinde ödül, terfi sistemlerinin oluşturulması ve bireylerin haksızlığa uğratılmadığı, aynı durum, olay ve koşullarda herkese aynı uygulamaların ve çalışanlarla bir güven ortamının benimsendiği bir yönetsel düzen oluşturulmalıdır. Tüm bunların gerçekleşebilmesinin temelinde ise örgüt içi etkin bir iletişim ağının varlığının sağlanması yer almaktadır. Örgüt içi iletişimin kuvvetli olması birçok önyargı, yanlış anlama, sorunların birikmesi gibi olumsuz unsurların önüne geçmektedir. Güçlü bir iletişim ağı ile örgüt içinde çalışan bireylerde birlik duygusunun gelişmesi sağlanabilmektedir.

Gelecek çalışmalara öneri kapsamında yengeç sepeti sendromunun örgüt içindeki varlığının devamını sağlayan unsurlarla ilişkisini ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalar yapılmalıdır. Yengeç sendromu olgusu hem özel sektör işletmeleri hem de kamu kurumlarının performanslarını olumsuz yönde etkileyen, örgütsel huzursuzluğu meydana getiren bir olgudur ve bu olguyu ortaya çıkaran unsurlarla ilişkisinin ortaya çıkarılması yengeç zihniyetinin oluşumunun önlenmesinde önem arz etmektedir.

Kaynakça

- Abrugar, V. Q. (2014). Signs that a Peron has a crab mentality, Retrieved June 13, 2019 from <https://faq.ph/10-signs-that-a-person-has-a-crab-mentality/>
- Akpınar-Sposito, C. (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, 488-497. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.053>
- Akuffo, I. N., & Kivipõld, K. (2019). Influence of leaders' authentic competences on nepotism-favouritism and cronyism. *Management Research Review*, 43(4), 369-386.
- Altan, A., & Filizöz, B. (2023). Yengeç sepeti sendromu (YSS). *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II*, 67.
- Altıntaş, M., & Topçu, T. (2024). Kamu çalışanlarının yengeç sepeti sendromu hakkındaki görüşleri: nitel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 448-478. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1396898>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Ayar, M. (2023). Yengeç sepeti sendromu. (*Örgütsel Davranış Güncel Konular*, Ed: Yasemin Gülbahar, 23-41). Özgür Yayın Dağıtım.
- Aydın, G. Z., & Oğuzhan, G. (2019). The "crabs in a bucket" mentality in healthcare personnel: A phenomenological study". *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 12(2), 618-630.
- Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 3(1).
- Bella, D. E., King, J. B., & Kailin, D. (2003). The dark side of organizations and a method to reveal it. *Emergence*, 5(3), 66-82. https://doi.org/10.1207/s15327000em0503_7
- Binboğa, G., Eğin, E., & Gülöva, A. (2018). Örgütsel davranışın karanlık yüzü ve Türkçe literatürün incelenmesine yönelik bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399.
- Bradfield, M., & Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of management*, 25(5), 607-631.
- Brosky, D. J. (2009). *Micropolitics in the school: Teacher leaders' use of political skill and influence tactics*. Oakland University.
- Bulloch, H.C.M. (2017). Ambivalent moralities of cooperation and corruption: Local explanations for (under) development on a Philippine island. *The Australian Journal of Anthropology*, 28, 56-71. doi: 10.1111/taja.1217

- Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297-311.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Caples, C. (2016). Does the Crabs in bucket syndrome still exist? <https://medium.com/@CEOCaples/does-the-crabs-ina-bucket-syndrome-still-exist-written-by-derrick-ceo-caples-4b823b2297ff> adresinden 28.10.2024 tarihinde alındı.
- Çavuş, B. (2021). Resmi ve özel liselerde “yengeç sepeti” olgusu. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çetiner, N., Atar Yılmaz, A., Konaklıoğlu, E., & Öneren, M. (2023). Find the hidden crab; research on destructive behaviors at the managerial levels of the accommodation business. *Tourism and Hospitality Management*, 29(4), 531-544.
- Çoban, H., & İrmış, A. (2018). Yöneticilerde Narsisizm Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 123-146.
- Dean, Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Dikmenli, E., & Yıldırım, E. (2023). Yengeç sendromu. *Yönetim ve organizasyon sendromları* (Ed: Kaygın, E., Topçuoğlu, E. ve Turan Torun, B.) Eğitim Yayınevi, 101-111.
- Dogan, K., & Vecchio, R. P. (2001). Managing envy and jealousy in the workplace. *Compensation & Benefits Review*, 33(2), 57-64. <https://doi.org/10.1177/08863680122098>
- Durmuş, Ş., & Özyılmaz, A. F. (2024). Çalışanların A tipi kişilik özelliklerinin yengeç sendromu üzerine etkisi: hizmet sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(41), 121-136. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1293513>
- Ece, S. (2024). Crab syndrome in business life and collectivist/individualist culture. *International Journal of Business and Economic Studies*, 6(2), 82-89, Doi: <https://doi.org/10.54821/uiecd.1454123>
- Efil, İ. (2023). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 14. Basım, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Ermış, S. A., & Akyol, G. (2023). The relationship of academicians' levels of Crabs in a barrel Syndrome and their organizational justice. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 476-496.
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış Bilimleri*, 11. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the glad-hand: Understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management, 30*(2), 237-257. doi: 10.1002/hrm.3930300206
- Fettahlıoğlu, Ö. O., & Alkış Dedeoğlu, A. (2021). Yengeç sepeti sendromu ve ölçek geliştirme çalışması. *Journal of International Social Research, 14*(77).
- Forouzande, Fereydouni, N., Nadafzadeh Shirazi, L., & Ajam Zibad, M. (2023). The role of crab mentality syndrome and the glass ceiling phenomenon on the career success and happiness at work of female teachers with the mediation of turnover intention. *Journal of Managing Education in Organizations, 12*(4), 43-70.
- Greenacre, L., Tung, N. M., & Chapman, T. (2014). Self confidence, and the ability to influence. *Academy of Marketing Studies Journal, 18*(2), 169.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). An introduction to the dark side. *The dark side of organizational behavior*, 1-19.
- Ikea, C. S. (2024). Women, development and the ideology of nshıkışm. *Oracle of Wisdom Journal of Philosophy and Public Affairs (OWIJOPPA), 8*(1).
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Basım, İstanbul.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims, 5*(2), 119-126.
- Linstead, S. (1997). Abjection and organization: Men, violence, and management. *Human Relations, 50*(9), 1115-1145. <https://doi.org/10.1177/001872679705000904>
- Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and researching the dark side of organization. *Organization Studies, 35*(2), 165-188. DOI: 10.1177/0170840613515402
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. In *Handbook of top management teams* (pp. 214-220). London: Palgrave Macmillan UK.
- Miller, C. D. (2015). A phenomenological analysis of the crabs in the barrel syndrome. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 13710). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 26*(3), 352-371. doi:10.1177/1548051819849009.
- Orhan, U. (2017). Örgütlerde istenmeyen davranışlar: Türkiye'de yapılan çalışmalara genel bir bakış, *The Journal of Academic Social Science Studies, 60*, 385-392. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7185>
- Özdemir, Y., & Üzüüm, B. (2019). Yengeç sendromu. *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış, 125-138*.

- Özkan, O. S., Üzüüm, B., & 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.
- Sobczak, A. (2018). The Queen Bee Syndrome. The paradox of women discrimination on the labour market. *Journal of Gender and Power*, 9(1), 51-61. <https://doi.org/10.14746/jgp.2018.9.005>
- Soubari, T. & Kumar Y. (2014) The CRAB - Bucket effect and its impact on job stress – An exploratory study with reference to autonomous colleges.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2024). <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 04.11.2024 tarihinde edinilmiştir.
- Ünalın, Y. (2023). *Bireysel ve örgütsel açıdan ortaokullarda yengeç sepeti sendromu: Bir karma yöntem çalışması* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi).
- Üzüüm, B., & Özdemir, Y. (2020). Yengeç Sendromu “Ben Yapamazsam Sen De Yapamazsin”: Ölçek Geliştirme Çalışması Crab Syndrome “If I Can’t Do It, You Can’t Do It”: Scale Development Study. *Journal of Organizational Behavior Research*, 5(2-2020), 241-252.
- Üzüüm, B., & Özkan, O. (2023). Understanding supervisor’s crab syndrome in the private security sector: a mediation model. *Istanbul Business Research*, 52(2), 361-380.
- Üzüüm, B., Özdemir, Y., Köse, S., Seray Özkan, O., & 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*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792137>
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 271-305. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.271>
- Yanık, M. Y. A., & Kırıl, B. (2021). Okulda bencillik davranışına ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10/2, ISSN: 2146-9199.
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., & Sezal, N. (2024). Yengeç sepeti sendromunun akademisyenliğe yabancılaşma üzerindeki rolünün incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-22. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1356209>
- Yılmaz, T. (2023). Yengeç sepeti sendromunun özellikleri, sebepleri ve eğitim kurumlarında görülen etkileri. *Eğitim Bilimlerinde Öncü ve Çağdaş Çalışmalar*, 253-272.