

Yengeç Sepeti Sendromu

Ayşe İspirli Turan¹

Selma Doğanalp Çoban²

Özet

Yengeç sepeti sendromu, örgüt içerisinde çalışanların birbirlerini desteklemek yerine engellemeye çalıştıkları olumsuz bir davranış biçimini ifade etmektedir. Bir kovadan çıkmaya çalışan yengecin diğer yengeçler tarafından aşağı çekilmesi metaforuna dayanan bu kavram; örgütsel düzeyde çalışanların birbirlerinin kariyer gelişimini, performansını ve başarılarını sabote edici davranışlar sergilemeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sendromun oluşumunda bireysel faktörlerin yanı sıra; örgüt kültürü, yönetim anlayışı, adalet algısı ve rekabet ortamı gibi örgütsel unsurlar da doğrudan etkili olmaktadır. Yengeç sepeti sendromu; çalışan motivasyonu, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kapasitesi üzerinde yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Ayrıca kraliçe arı sendromu, cam tavan sendromu ve sosyal baltalama gibi diğer örgütsel davranış kavramlarıyla da yakından ilişkilidir. Bu bölümde; yengeç sepeti sendromunun kavramsal çerçevesi, nedenleri, sonuçları ve ilişkili kavramlarla olan bağlantıları ele alınmaktadır.

1. Giriş

Yengeç sepeti sendromu; “ben yapamıyorsam kimse yapmasın”, “kimse benden daha başarılı olmasın” ve “örgüt içerisinde yükselen biri varsa aşağıya çekilsin” gibi anlayışlara dayanan, bir kovada yer alan yengeçlerin içerisinden dışarı çıkmaya çalışan yengecin diğer yengeçler tarafından aşağıya çekilmesi ve hiçbir yengecin kovadan çıkamaması hikayesinden yola çıkan örgütsel davranış kavramlarından biridir. Burada yengeç sepeti, genel olarak örgüt içerisinde bireylerin birbirlerinin yükselmesini ve başarısını engelleyen davranışların var olduğu sağlıklı bir örgüt ortamı olarak ifade edilmektedir.

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Samsun Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, ayse.ispirli@samsun.edu.tr, 0000-0002-1397-0730
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, selmacoban@kmu.edu.tr 0000-0003-1113-5931

Yapısal olarak bakıldığında, yengeç sepeti sendromunu şekillendiren bireysel ve örgütsel nedenlerin var olduğu söylenebilir. Kıskançlık, haset ve düşük benlik saygısı gibi faktörler yengeç sepeti sendromunun artmasına neden olan bireysel unsurlar olarak sıralanabilirken; örgüt yapısı ve örgüt kültürü gibi unsurlar ise örgütsel nedenler çatısı altında değerlendirilmektedir.

Yengeç sepeti sendromunun örgütsel bağlamdaki sonuçlarına bakıldığında; dedikodu, üretkenlik dışı iş davranışları, yenilikçilik karşıtlığı ve düşük örgütsel bağlılık olarak kendisini göstermektedir. Bunlar ise uzun vadede örgüt iklimini olumsuz olarak şekillendirmekte, verimi düşürmekte ve iş barışını bozabilmektedir. Alanyazında yengeç sepeti sendromu ile ilişkili kavramlara bakıldığında; kraliçe arı sendromu, cam tavan sendromu ve sosyal baltalama gibi kavramların yer aldığı görülmektedir.

“Kraliçe arı sendromu” terimi, üst düzey veya liderlik pozisyonlarına ulaşmış kadınların iş yerinde diğer kadınlara yardım etmekten kaçınmaları veya bu konuda ihmalkar davranışları, hatta engelleyici bir tutum sergilemeleri durumunu tanımlar. “Cam tavan sendromu” terimi ise, kadınların gerekli eğitim, uzmanlık ve deneyime sahip olsalar bile daha üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmesini engelleyen görünmez kurumsal engelleri ifade eder. Sosyal baltalama, bir iş arkadaşının iş verimini, itibarını veya işyerindeki ilişkilerini kasıtlı olarak zedelemek amacıyla yapılan eylemleri içerir. Bir bütün olarak ele alındığında, bu olaylar kadınların kurumsal bağlılığı, iş memnuniyeti ve kariyer gelişimi üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabilecek ciddi yapısal ve duygusal engeller oluşturur.

Bu bağlamda yengeç sepeti sendromunun bireysel ve örgütsel yansımaları dikkate alındığında, bu çalışmanın temel amacı, yengeç sepeti sendromu kavramının kuramsal temelini açıklamak; kavramın ilişkili olduğu teorik çerçeveleri ve bağlantılı kavramları ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda kitabın bu bölümünde yengeç sepeti sendromu, bireysel ve örgütsel nedenleri ile sonuçları ve ilişkili kavramlar kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Böylece bölüm, ilgili literatürün bütüncül bir çerçevede sunulmasıyla sonlandırılmıştır.

2. Yengeç Sepeti Sendromu

“Yengeç zihniyeti” kavramı, Siquijor’da olumsuz bir anlamda kullanılmakta olup; herkesin “aynı seviyede” olmasını isteyen ve bu nedenle başarılı olanları “aşağı çekmeye” ya da başarılarını paylaşarak sulandırmaya çalışan Filipin kültürünün sözde eğilimini tanımlamaktadır. Bu kavram, bir kovadaki yengeçlere yapılan bir benzetmeye atıfta bulunur; bu benzetmede, içlerinden biri kovadan çıkmaya çalışırsa, diğerleri de kendileri çıkmaya çabalarken onu geri aşağı çekerler. Filipinler’in birçok ülkede görülen refah seviyelerine

ulaşamamasının en sık dile getirilen nedenler arasında “yengeç zihniyet” yer almaktadır (Bulloch, 2013). Miller’a (2019) göre bu sendrom; dezavantajlı bireylerin başkalarının ilerlemesini sabote ettiği kültürel bir yönelim olup, dayanışma yerine engellemeye dayalı sağlıklı bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Degruy’a (2017) göre psikolojik ve sosyolojik bir olgu olan yengeç sendromu; kökenleri itibarıyla kralları temsil eden Siyahi Amerikalıların, kölelik travmasının bir sonucu olarak birbirlerinin başarı ve saygınlık elde etmelerini engellemek amacıyla sergiledikleri içselleştirilmiş yıkıcı çabalar olarak sınıflandırılmaktadır.

Bireyin varoluşsal doğasından kaynaklanan içsel duygularla şekillenen yengeç zihniyeti hem kişinin kendisi hem de çevresi açısından ilerlemeyi sekteye uğratan son derece yıkıcı bir olgu olarak ifade edilebilir (Alkış Dedeoğlu, 2021). Yengeç zihniyetinin nedeninin kıskançlık ve kaynak kıtlığı nedeniyle sürekli rekabet olduğu düşünülürken, aynı zamanda insanların kendileri için dezavantajlı olduğunu bilmelerine rağmen sergiledikleri bir davranış özelliği gibi de görünmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014). Bir çalışmada yengeç zihniyetine sahip bireylerin çalışmayı sevmeyen ve başkalarının da çalışmasını istemeyen kişiler olduğunu vurgulamışlardır (Ünalın ve Levent, 2025). Bununla birlikte, yengeç sepeti sendromu yalnızca bireysel özelliklerle açıklanamayacak kadar çok boyutlu bir olgudur. Bireylerin düşünsel, duygusal ve davranışsal özelliklerinin yanı sıra örgütsel ve sosyal çevre koşulları da sendromun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Bu nedenle kavramın yalnızca kişisel özellikler temelinde tanımlanması, kapsamının eksik değerlendirilmesine yol açabilmektedir (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021).

Yengeç zihniyeti, bencil ve dar görüşlü bir düşünme biçimi olarak ifade edilir. Bu davranışın öncülleri olarak egosantrizm, kıskançlık ve eşitsizlik belirlenmiştir. Örgütlerde bu düşüncenin varlığı, huzurlu bir çalışma ortamını, ekip çalışmasını ve verimliliği etkileyebilir. Ayrıca çalışanların iş yerindeki stresini önemli ölçüde artırabilir (Aydın ve Oğuzhan, 2019). Örgüt içerisinde yengeç sepeti sendromu; grup normlarını ihlal ederek işlevsizlik (iş göremezlik) yaratan düşük statülü bireylerin, çalışma ortamındaki diğer çalışanları olumsuz etkileme, küçük düşürme ve onların moral ve motivasyonlarını bozma yönündeki kasıtlı tutumları olarak tanımlanmaktadır (Pegues, 2018).

Yengeç sepeti zihniyetine sahip kimselerin genel özellikleri şu şekildedir; (Abrugar, 2014; Şahin, 2002).

1. Kibir ve Kendini Üstün Görme: Kendileriyle çok gurur duyarlar ve başkalarını kendilerinden aşağı görürler. Adeta “kraliyet kanı taşıdıklarını” düşünerek diğer insanlara tepeden bakabilirler. Özellikle kendi ülkelerindeki farklı bölgesel gruplara karşı bile ayrımcı ve küçümseyici bir tutum

sergileyebilirler. Küçük ya da büyük fark etmeksizin başarılarını sürekli öne çıkararak kendilerini üstün konumlandırma eğilimindedirler.

2. Kıskançlık ve Başkalarının Başarısına Tahammülsüzlük: Çevrelerindeki insanların mutlu olması veya ilerleme kaydetmesi onları rahatsız eder. Başkalarının yükselişi karşısında kıskançlık, haset ve kin geliştirebilirler. Bu durum, onları eleştirel ve yıkıcı davranışlara yöneltir; sosyal medyada kırıcı yorumlar yapabilirler. Başkalarının başarısını gölgelemek veya değersizleştirmek isteyebilirler.

3. “Ben yoksam kimse olmasın” Anlayışı: “Eğer ben sahip olamıyorsam, sen de sahip olamazsın” düşüncesi baskındır. Başkalarının da başarısız olmasını tercih edebilirler. Bu anlayış, “kovadaki yengeçler” metaforuyla açıklanır: Birbirini yukarı çekmek yerine aşağıya sürükleyerek kimsenin ilerlemesine izin vermemek.

4. Olumsuzluk Odaklı Bakış Açısı: Kendilerine karşı aşırı olumlu, başkalarına karşı ise aşırı olumsuzdurlar. Kendi güçlü yönlerini abartırken zayıf yönlerini görmezden gelirler. Başkalarının ise sadece hatalarını görüp olumlu yönlerini yok sayarlar. Bu nedenle eleştirileri çoğu zaman yapıcı olmaktan çok yıkıcı olabilir.

5. Suçlama ve Destek Yerine Yıkıcılık: Başarısızlık durumlarında sorumluluk almak yerine başkalarını suçlama eğilimindedirler. Zor zamanlarda destek olmak yerine mevcut durumu daha da kötüleştirebilirler. Bu durum hem bireysel ilişkilerde hem de toplumsal olaylarda ortaya çıkabilir.

6. Rekabetçi ve İş Birliğine Kapalı Tutum: İnsanları takım arkadaşı olarak değil rakip olarak görürler. İş birliği yerine rekabeti tercih ederler. Ortak başarı yerine bireysel öne çıkma isteği ağır basar. Bu nedenle ekip çalışmalarında uyum sağlamakta zorlanabilirler.

7. Empati Eksikliği: Başkalarının duygularını anlamakta zorlanırlar. Empati kurmakta yetersiz oldukları için, verdikleri zararların farkında olmayabilirler. Bu durum onları daha düşüncesiz ve kırıcı bir hale getirebilir.

8. Her Şeyi Bildiğini Düşünme ve Eleştiriye Kapalı Olma: Kendilerini her şeyi bilen kişiler olarak görürler. Eleştiriye kabul etmekte zorlanır, başkalarının fikirlerine kapalı olabilirler. Tartışmalarda baskın çıkmaya çalışırlar ve farklı görüşleri kolayca reddederler.

9. Dedikodu ve Kişiler Üzerine Odaklanma: Zamanlarının büyük bir kısmını çözüm üretmek yerine insanlar hakkında konuşarak geçirirler. Yapıcı fikirler geliştirmek yerine, başkalarının hatalarını konuşmaya daha fazla ilgi gösterirler. Bu da toplumsal ilerlemeyi olumsuz etkileyebilir.

10. Davranışlarını Kabul Etmeme: En dikkat çekici özelliklerinden biri de bu tutumu reddetmeleridir. Böyle bir zihniyete sahip olduklarını kabul etmezler ve kendilerini bu eleştirilerin dışında görürler.

2.1. Yengeç Sepeti Sendromunun Nedenleri

2.1.1. Bireysel Nedenler

Yengeç sepeti sendromunun bireysel düzeydeki nedenleri; kıskançlık, korku ve kaygı gibi duygusal eğilimler ile bireyin benlik algısına ilişkin yaşadığı olumsuzluklar ve özellikle düşük özgüven sorunlarıyla ilişkilendirilmektedir (Özdemir ve Üzümlü, 2019). Bu çerçevede yengeç sepeti sendromu, bireyin içsel dünyasında yer alan ilkel benlik eğilimlerinin davranışa yansımaları olarak değerlendirilebilir. Sendrom kapsamında ortaya çıkan davranış örüntüleri, bireylerin başkalarının başarılarını desteklemek yerine, kıskançlık, rekabet ve bencilik temelli eğilimlerle diğer bireylerin gelişim ve ilerlemelerini engellemeye yönelik tutum ve davranışları kapsamaktadır (Özdemir ve Üzümlü, 2019).

Bireysel nedenlerden ilki haset ve kıskançlık, bireyler arası ilişkilerde önemli duygusal tepkiler olarak ele alınmaktadır. Haset, bireyin sahip olmadığı bir durum veya niteliğe başkasının sahip olduğunu algılamasıyla ortaya çıkan acı verici bir duygu olarak tanımlanırken (Schimmel, 2008:18), kıskançlık, değer verilen bir ilişkinin tehdit altında algılanmasıyla ortaya çıkan ve mutsuzluk, korku ve öfke gibi duygularla karakterize edilen bir durum olarak ifade edilmektedir (Salovey ve DeSteno, 1996). Klein (2014) ise kıskançlığı, başkasının sahip olduklarına yönelik kızgınlık ve onları elde etme ya da mahrum bırakma isteği şeklinde açıklamaktadır. Bu duyguların örgütsel düzeyde de önemli etkileri bulunmaktadır; bireyler arası düşmanlık, rekabet ve saldırgan davranışları artırarak örgüt içi ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Elçi ve ark., 2021). Günlük yaşamda ve iş ortamlarında sıklıkla karşılaşılan bu duygunun, özellikle işgörenler ve yöneticiler arasında görülmesinin örgütsel ve bireysel açıdan olumsuz sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir (Günalan, 2020). Ayrıca haset, iş yaşamında bireylerin ilişkilerini derinden etkileyebilen güçlü bir duygu olarak değerlendirilmektedir (Vecchio, 2007).

Bir diğer neden olan benlik saygısı, bireyin kendisini her anlamda başarılı ve yeterli görmesi, düşünce ve duygularına değer vermesi ve kendisine güvenmesiyle ortaya çıkan olumlu bir öz değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir (Açar, 2018). Yüksek benlik saygısına sahip bireyler gelişim süreçlerinde daha çok kendilerine ve hedeflerine odaklanırken, düşük benlik saygısına sahip bireyler hata yapmaktan kaçınmaya odaklandıkları için gelişim süreçlerinde daha fazla hata yapma eğiliminde olabilmektedirler (Ertürk, 2021). Düşük benlik saygısına sahip bireyler eleştirilere karşı daha tahammülsüz olup, başarısızlık

durumlarında yoğun duygusal tepkiler gösterebilmekte ve yapıcı eleştirileri dahi olumsuz algılama eğiliminde olmaktadır. Bu durum, bireylerde mutsuzluk, karamsarlık, stres ve kaygı gibi yoğun duygusal deneyimlere yol açabilmektedir (Balıca, 2025). Ayrıca düşük benlik saygısına sahip bireyler kendilerini yetersiz hissedip kıskançlık gibi duyguların etkisiyle hem kendi performanslarını olumsuz yönde etkileyebilecek hem de örgütsel bağlamda kurumun amaç ve hedeflerinden uzaklaşabilecek davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda düşük benlik saygısı, bireyde özgüven eksikliğine yol açarak kişinin kendini değersiz ve yetersiz hissetmesine, buna bağlı olarak stres yaşamasına ve çevresine uyum sağlamada güçlük çekmesine neden olabilmektedir (Korkmaz, 1996).

Yengeç sepeti sendromuna neden olan bireysel faktörlerden bir diğeri korku ve kaygı unsurlarıdır. Korku ve kaygı, bireyin bilişsel ve duygusal süreçlerini etkileyen önemli psikolojik değişkenler olarak ele alınmaktadır. Gençöz (1998:9), korkunun içinde bulunulan durumdan ziyade, bireyin bu duruma ilişkin geliştirdiği duygu ve düşüncelerin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Kaygı ise Köknel'e (2004:16) göre, insanda doğuştan var olan, belirsiz ve gerçeklikle doğrudan bağlantısı olmayan, geleceğe yönelik ve rahatsızlık verici bir duygudur; bireyler kaygı yaşadıklarında gelecekte olumsuz bir durumla karşılaşacaklarına dair bir beklenti geliştirmektedirler. Bu duyguların iş yaşamına etkileri de oldukça belirgindir. Baykal (2020), özellikle yüksek konsantrasyon gerektiren ve tehlikeli işlerde aşırı kaygının bireyin problem çözme becerisini zayıflatıldığını ve performansını olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde Zhou ve ark. (2018), aşırı kaygının iş verimliliğini düşürdüğünü ve sosyal ilişkilerde bozulmalara yol açıldığını ortaya koymuştur.

2.1.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel yapının bozuk olması, adaletsizlik, iş güvenliği yoksunluğu, ücret ve kariyer fırsatlarındaki eşitsizlikler, belirsiz rol tanımlarından kaynaklanan rol çatışmaları, iş yükünün adaletsiz dağılımı ile örgütte uygulanan hatalı politika ve süreçler gibi unsurlar, genel olarak olumsuz çalışan davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörler arasında yer almaktadır (Everton ve ark., 2007). Bu tür olumsuz örgütsel koşullar, çalışanlar arasında güvensizlik, rekabet ve çatışma ortamı oluşturarak yengeç sepeti sendromunun gelişmesine zemin hazırlayabilmektedir.

Yengeç sepeti sendromu, özellikle rekabetin yoğun olduğu örgütlerde daha fazla gelişim olanağı bulmaktadır (Miller, 2019). Rekabetçi ödül sistemlerinin benimsendiği iş ortamlarında çalışanlar aynı kaynaklara, ödüllere ve fırsatlara ulaşmaya çalıştıklarından bireyler arası kıskançlık ve engelleyici davranışlar

artabilmektedir. Benzer şekilde, hiyerarşik ve otoriter yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde üst düzey yöneticilerin sahip oldukları güç ve statüyü koruma eğilimleri, çalışanların gelişim ve yükselme fırsatlarını sınırlandırarak sendromun ortaya çıkmasını kolaylaştırabilmektedir (Şahin, 2025).

Örgüt kültürü ve yapısının şekillendirdiği adalet anlayışı, davranış kalıpları, görev ve ödül dağılımındaki eşitsizlikler, kayırmacılık ve fırsat eşitsizlikleri de yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkmasını ve sürdürülmesini etkileyen temel örgütsel faktörlerdir. Bu nedenle örgüt kültürü ve yapısı, sendromun gelişiminde ve devamlılığında belirleyici bir role sahiptir (Yörük Karakılıç, 2024). Nitekim toplumsal değerlerden beslenen örgüt kültürü, yengeç sepeti sendromunun oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir. Yengeç davranışlarını sergileyen bireyin, bu davranışları göstermesine olanak tanıyan bir örgüt kültürü ve yönetim anlayışıyla karşılaşması, söz konusu davranışların açık biçimde ortaya konulmasını desteklemektedir (Altan ve Filizöz, 2023: 81).

Elmacı ve Akıncı'ya (2012) göre örgüt kültürü, kurum içerisindeki davranışların tutarlılığını artırmakta; çalışanların görev ve sorumluluklarını, kabul edilebilir ve edilemez davranışları belirleyerek onların hem davranışlarını hem de duygusal durumlarını etkilemektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, yengeç sepeti sendromunu sınırlandırabilen veya teşvik edebilen önemli bir örgütsel mekanizma olarak değerlendirilebilir.

Öte yandan, bireyler yengeç davranışlarının kendilerine doğrudan bir avantaj sağlamayacağını bilseler dahi, örgüt içerisindeki kaynak kıtlığına bağlı olarak ortaya çıkan yoğun rekabet ve kıskançlık duyguları, sendromun gelişmesine katkıda bulunabilmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014).

2.3. Yengeç Sepeti Sendromunun Sonuçları

Yengeç sepeti sendromu, örgütlerde çalışanlar arasındaki saygı ve iş birliğini zedeleyen çeşitli olumsuz davranış örüntüleriyle kendini göstermekte ve bu durum örgütsel iklimi doğrudan olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda sendromun varlığı; mobbing, zorbalık, dışlama, dedikodu ve saldırganlık gibi davranışlar ile bunların yol açtığı psikolojik sorunlar üzerinden kendini ortaya koymakta ve örgütsel düzeyde önemli bir gösterge niteliği taşımaktadır (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021).

Örgütsel adaletin zayıf olduğu ve güçlü bir örgüt kültürünün tesis edilemediği yapılarda yengeç sepeti sendromuna ilişkin davranışların daha yoğun görüldüğü, buna bağlı olarak saldırganlık, dedikodu, asılsız söylenti, psikolojik taciz, yalnızlaştırma ve üretim dışı davranışların artış gösterdiği ifade edilmektedir (Durmuş ve Özyılmaz, 2024). Bu durum, örgüt içinde

güven ortamının zedelenmesine ve çalışanlar arası ilişkilerin bozulmasına yol açmaktadır.

Benzer şekilde, yengeç sepeti benzeri bir zihniyetin bireyler arasında yerleşmesi rekabetin olumsuzlaşmasına, iş birliği yapmama eğiliminin güçlenmesine, kıskançlık ve iş yerinde komplo düşüncelerinin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu zihniyetin düşmanlık, hırs, takıntı, saygısızlık ve nefret gibi duyguları artırarak bireylerde güvensizlik hissini pekiştirdiği ortaya konulmuştur (Soubhari ve Kumar, 2014).

Özellikle kadın çalışanlar bağlamında “yengeç sepeti” olgusunun, kariyer ilerlemesinin önündeki önemli engellerden biri olduğu vurgulanmaktadır. Bu çerçevede, bazı kadın çalışanların diğer kadınların başarı ve yükselme çabalarına karşı rekabetçi ve engelleyici tutumlar sergileyebildiği; bunun da kadınların zaten var olan cam tavan engelleri karşısındaki kariyer ilerleme süreçlerini daha da zorlaştırabildiği ifade edilmektedir (Marques, 2009).

Öte yandan yengeç sendromunun bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde de olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir. Bu kapsamda, yengeç sendromunun yenilikçi davranışı negatif yönde etkilediği (Özkan ve ark., 2022), “yengeç zihniyeti sendromu”nun sağlık çalışanları arasında psikolojik güçlenmeyi önemli ölçüde azalttığı (Aydın ve Demir, 2025) ve kurumlarından memnun olmayan hemşirelerin yengeç sepeti sendromuna ilişkin daha yüksek davranış puanları sergilediği (Akbulut ve ark., 2025) tespit edilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yengeç sepeti sendromu örgütlerde hem bireysel düzeyde psikolojik iyi oluşu hem de örgütsel düzeyde iş birliği, yenilikçilik ve güven ortamını olumsuz etkileyen çok boyutlu bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4. Yengeç Sepeti Sendromu ile İlişkili Kavramlar

2.4.1. Kraliçe Arı Sendromu

Örgüt içindeki kadın yöneticilerin, ‘ben başaramıyorsam sen de başaramamalsın’ düşüncesiyle diğer kadın çalışanları pasifize etme ve buldukları konumdan aşağı çekme çabası, yengeç sepeti ile kraliçe arı sendromlarının kesişim noktasını oluşturur. Temelde yengeç sepeti sendromu, kraliçe arı davranışlarını da şemsiyesi altına alan daha kapsayıcı bir kavramdır. Kraliçe arı sendromunu bu genel çerçeveden ayırarak ona özgünlüğünü kazandıran temel fark ise; yıkıcı eylemi gerçekleştiren failin ve eyleme maruz kalan mağdurun bütünüyle kadınlardan oluşmasıdır (Alkış Dedeoğlu, 2021). Literatürde, kadınların örgütsel hiyerarşide üst kademelere yükseldikçe liderliğe kadınsı bir bakış açısı kazandırmaktan ziyade, liderliğin geleneksel olarak

erkeksi kabul edilen norm ve özelliklerine uyum sağlama eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Derks vd., 2016). Staines ve arkadaşları (1974), çalışma yaşamında başarı elde eden bazı kadınların, sahip oldukları konumu korumak amacıyla diğer kadınlardan uzaklaşmaları ve onların kariyer gelişimlerini desteklememeleri durumunu “kraliçe arı sendromu” olarak tanımlamıştır. Abramson (1975), yönetimde zaten öne çıkmış ancak kadınlara karşı sistematik ayrımcılığın varlığını inkar etme eğiliminde olan kadınları tanımlamak için “kraliçe arı” terimini kullanmış olup, bu değerlerin, kadınların diğer kadınlara karşı sistematik ayrımcılığın varlığını kabul etmeleri durumunda kendi başarı düzeylerini baltalayacağı için benimsendiğini açıklamıştır. Baykal (2018), ise kraliçe arı sendromunu, özellikle erkek egemen çalışma ortamlarında belirli bir statü ve başarıya ulaşmış kadınların, sahip oldukları konumu korumak amacıyla diğer kadın çalışanlar ve yöneticilerle aralarına mesafe koymaları olarak tanımlamaktadır. Bu sendromun anlaşılmasında örgütsel özdeşleşme önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. “Kraliçe Arılar”, eril kurumsal kültürlerde kariyer hedeflerine ulaşırken kendilerini cinsiyetlerinden soyutlayan, aynı zamanda diğer kadınların cinsiyet kalıplaşmasına katkıda bulunan kıdemli kadınlardır ve bu sendrom kadın meslektaşlarına karşı ayrımcı olan kadınlarla ilgili stereotipi anlatmak için kullanılmaktadır (Derks vd., 2011, Place, 2011)

Kraliçe arı sendromuna yönelik Derks ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışmada kadınların sendroma dair davranışlarını üç telen yoldan yaptıkları ifade edilmiştir;

- **Kendini Erkeksi Sunma:** Kadınlar, erkek egemen örgütlerde üst mevkilere ulaşabilmek için atılganlık, rekabetçilik ve risk alma gibi geleneksel anlamda erkeksi kabul edilen tavır ve davranışları benimseme eğiliminde olabilmektedir. Bu durum, kadın liderlerin zamanla erkek liderlik normlarına ayak uydurmasına neden olmaktadır.
- **Diğer Kadınlardan Uzaklaşma:** Önemli pozisyonları elde eden kadın yöneticiler, kendilerini diğer kadınlardan daha üstün ve kariyer odaklı görerek kadın çalışanlardan psikolojik ve sosyal olarak uzaklaşabilmektedir. Bu uzaklaşma özellikle kariyerinde henüz ilerlememiş kadınlara yönelik ortaya çıkmaktadır.
- **Toplumsal Cinsiyet Hiyerarşisini Meşrulaştırma:** Kraliçe arı davranışı sergileyen kadınlar, kadınlara yönelik olumsuz kalıp yargıları destekleyebilmekte, iş yaşamındaki cinsiyet eşitsizliklerini görmezden gelebilmekte ve kadınların kariyer gelişimini destekleyen uygulamalara karşı çıkabilmektedir. Böylece mevcut cinsiyet temelli güç dengesinin sürdürülmesine katkıda bulunmaktadırlar.

Son yıllarda “kraliçe arı” etiketi yeniden yaygınlık kazanmıştır. Özellikle popüler basında, üst düzey kadınların diğer kadınlara yönelik olumsuz davranışlarını tanımlamak için sıklıkla kullanılmaktadır. Bu bağlamda kraliçe arı, gücünün diğer kadınlar tarafından tehdit edildiğini düşündüğünde “iğnesini kullanan”, yani saldırgan ve dışlayıcı davranışlar sergileyen kadın olarak tasvir edilmektedir (Mavin, 2006).

Kraliçe arı sendromuna neden olan faktörler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Hasabnis, 2017);

- Statü koruma isteği: Mevcut konumu ve gücü kaybetmeme çabası.
- Kıt fırsat algısı: Üst pozisyonların sınırlı olduğu düşüncesiyle rekabet etme.
- Erkek egemen kültüre uyum: Başarı için örgütün erkek merkezli normlarını benimseme.
- Ayrıcalıklı konumu sürdürme: Üst düzeydeki tek kadın olmanın sağladığı avantajı koruma.
- Bireysel başarı anlayışı: Kendi yaşadığı zorlukları başkalarının da aşması gerektiğine inanma.
- Diğer kadınlardan farklılaşma: Kendini diğer kadın çalışanlardan ayrı ve özel görme.
- Kayırmacılık eleştirisinden kaçınma: Tarafli görünmemek için kadın çalışanlara mesafeli davranma.
- Kadınlar arası rekabet: Diğer kadınları potansiyel rakip olarak algılama.
- Liderlik kalıplarına uyum: Erkeksi liderlik özelliklerini benimseme eğilimi.
- Tehdit algısı: Daha genç veya başarılı kadınları konumu için risk olarak görme.

Khedr (2027) tarafından geliştirilen ve doğrulanan Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği, kraliçe arı sendromunu iki temel boyut altında ele almaktadır. Bu boyutlar; Kısıtlayıcı İlişkiler/Olumsuz Davranışlar ve Kısıtlayıcı Yönetmelik Rol olarak tanımlanmıştır.

- Kısıtlayıcı davranışlar: Kraliçe arı davranışı sergileyen kadın yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde saygısızlık, aşağılama ve ayrımcılık gibi olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmalarını ifade etmektedir.
- Kısıtlayıcı Yönetmelik Rol: Kadın yöneticilerin astlarının iş performansını ve kariyer gelişimini olumsuz etkilemeye yönelik uygulamalarını

kapsamaktadır. Bu davranışlar arasında çalışanlara yardım ve mentorluk sağlamaktan kaçınma, çalışanların ilerlemesini engelleme ve başarılarını takdir etmeyi reddetme gibi tutumlar yer almaktadır.

Bu davranışın kurum içerisinde doğrudan kadınlar üzerinde ve sonrasında örgütsel olarak etki ve sonuçları bulunmaktadır. Abalkhail (2020) kraliçe arı davranışının, kadın çalışanlarda kariyer engellenmişliği algısına yol açarak işten ayrılma niyetini artırmakta veya çalışanları mevcut duruma karşı mücadele etmeye yönelttiğini ifade etmektedir. Bunun sonucunda hem bireysel kariyer gelişimi hem de örgütsel verimlilik olumsuz etkilenmektedir. Bu davranışların sonucu olarak; genç kadın çalışanların yeteneklerini sorgulamalarına, ilham almaktan çok moral bozukluğu hissetmelerine ve daha fazla çaba gösterebilirler bile ödüllendirilmeyeceklerinden korktukları için terfi aramaktan kaçınmalarına neden olduğunu ifade etmektedir. Bu durum nitelikli kadın çalışanların kaybına neden olabilecektir. Nitekim bu kapsamda yöneticiler, kadın çalışanların kişilerarası sorunlarını bir kenara bırakarak etkili bir şekilde birlikte çalışamayacaklarını düşünerek onları aynı ekip veya projelerde görevlendirmekten kaçınabilmektedir. Bu durum kadın çalışanların ekip çalışmalarına katılımını ve kariyer gelişim fırsatlarını sınırlandırabilmekte, geçmişte kadın çalışma arkadaşlarıyla sorun yaşamış kadınların ise gelecekteki terfi ve gelişim olanaklarında göz ardı edilmelerine neden olabilmektedir (Sheppard ve Aquino. 2013). Kraliçe arı sendromu, bireylerin yükselmesini engelleyici yönüyle yengeç sepeti sendromuyla benzerlik göstermektedir. Her iki olgu da kariyer gelişimini olumsuz etkileyen davranışları içermektedir.

2.4.2. Cam Tavan Sendromu

Literatürde yengeç sepeti sendromu ve cam tavan olgusu, kadınların kariyer başarısını olumsuz etkileyen ve örgütsel eşitsizlikleri derinleştiren iki önemli engel olarak ele alınmaktadır. Hymowitz ve Schellhardt (1986), cam tavan kavramını kadınların kurumsal yapılarda üst pozisyonlara ilerleme süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engelleri tanımlamak amacıyla geliştirmiştir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, kadınların iş hayatındaki önemini sürekli olarak artırmıştır. Bu nedenle ülkeler, iş dünyasında daha fazla kadın çalışmanı istihdam etmek için çeşitli politikalar, planlar ve stratejiler geliştirmeye başlamıştır. Kadın çalışan sayısının artmasına rağmen, üst düzey pozisyonlarda yeterince temsil edilmemektedirler. Bunun nedeni, “cam tavan” olarak adlandırılan bir engeldir (Bakan vd., 2022). Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, bireylerin cinsiyetleri nedeniyle hak, fırsat ve ayrıcalıklardan mahrum bırakılmasıdır. Bu ayrımcılık, gelişmiş ülkelerde dahi kadınların kariyer ilerlemelerini olumsuz etkilemekte; ücret, teşvik ve terfi gibi alanlarda eşitsizliklere yol açabilmektedir. Örneğin; tarihte, kadınların ve azınlıkların

uzun yıllar belirli mesleki alanlardan dışlanması, bu alanların erkeklere ait olduğu algısına neden olmuş; bu gruplar söz konusu alanlara girdiklerinde ise çoğu zaman örgütün doğal üyeleri olarak görülmemiştir. (Lee, 2002). Bu nedenle cam tavan, özellikle cinsiyet ve ırka dayalı eşitsizlikleri ifade eden, diğer eşitsizlik türlerinden farklı özellikler taşıdığı için ayrı olarak değerlendirilmesi gereken bir eşitsizlik biçimidir (Cotter vd., 2001). Jafari ve diğerleri (2023), yengeç sepeti sendromunu ve cam tavan olgusunu, kadın çalışanların kariyer başarısını ve işyerinde mutluluğunu olumsuz etkileyen iki önemli örgütsel engel olarak değerlendiriyor ve her iki değişkenin de kariyer başarısı ve işyerinde mutluluk üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

Abbas ve arkadaşları (2021), cam tavanın belirleyicilerini cinsiyet ayrımcılığı, örgütsel çevre, motivasyon ve iş doyumu, aile engelleri, erkek egemen kültür ve algılanan ayrımcılık olmak üzere altı başlık altında ele almıştır. Araştırma bulguları, özellikle erkek egemen kültür ile algılanan ayrımcılığın cam tavanın oluşumunda önemli rol oynadığını göstermektedir. Örneğin; Güney Asya ülkelerindeki kadınların, üst düzey kuruluşlarda bile cinsiyete dayalı terfi eğilimi nedeniyle engellerle karşılaştığını ortaya koymuştur. Üst düzey yönetim pozisyonlarında, özellikle idari görevlerde, erkeklere kadınlardan daha fazla öncelik verildiği ifade edilmektedir (Jabbar & Imran, 2013). Diğer taraftan kadın bireylere eğitim noktasında verilen imkanların kısıtlı oluşu, yeteri kadar deneyim fırsatı sunulmaması da bu noktada olumsuz algının diğer bazı sebeplerindendir. Nitekim; Abdullahi (2006), kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yer almasında sorun yaratan nedenlerden bazılarının, özel eğitim fırsatlarının eksikliği, yetersiz önceki deneyimler ve eğitim olduğunu belirtmiştir.

Cam tavan sendromunun ortaya çıkışına bazı engeller neden olabilmektedir. Bu engeller kaynaklandığı kişiye göre üç temel boyutta açıklanmıştır (Derin, 2020);

- **Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:** Erkek yöneticilerin üst düzey pozisyonlar için erkek çalışanları kadınlara göre daha fazla tercih ettikleri ve erkeklerin kadınlardan daha başarılı liderlik sergilediğine yönelik inançların cam tavanın oluşumuna katkı sağlaması olarak ifade edilebilir (Al-Manasra, 2013).
- **Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:** Bu engel kraliçe arı sendromuyla bağlantılı olup kadın çalışanların hemcinslerinin yükselmesine yönelik oluşturduğu engellerdir. Üst düzey konumlara ulaşan bazı kadın yöneticilerin yine kadın çalışanlardan uzaklaşarak mevcut cinsiyet temelli hiyerarşiyi sürdürümeyle bilinçli olarak tercih etmeleridir (Derks, 2011, Derks, 2016)

- **Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller:** Cam tavan sendromunda bireyden bağımsız engellerle birlikte doğrudan bilinçaltı ve kaygılarının da bir engel teşkil edebilmektedir. ABD çalışma istatistikleri bürosuna göre; kadınların iş gücündeki temsili artmasına rağmen üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmeleri hâlâ sınırlıdır. Araştırmalar, bu durumun oluşumunda örgütsel engellerin yanı sıra kadınların bazı tutumları ve kaygılarının da rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum bireyin zihinsel dünyasının da bir engel oluşturabileceğini işaret etmektedir (Hutson, 2010).

Karaca (2007) tarafından yapılan araştırma neticesinde ise cam tavan engelleri Tablo1'deki gibi üç başlık altında incelenmiştir;

Tablo1. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
<ul style="list-style-type: none"> · Çoklu Rol Üstlenme · Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları 	<ul style="list-style-type: none"> · Örgüt Kültürü · Örgüt Politikaları · Mentol Eksikliği · Enformel İletişim Ağlarına (Networklara) Katılmama 	<ul style="list-style-type: none"> · Mesleki Ayrım · Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Kaynak: Karaca, 2007.

Tablo 1'e göre kadın çalışanların bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç temel engeli bulunmaktadır. Kadınların yalnızca çalışan değil anne, eş, iş kadını rolüne aynı anda bürünmeleri, kişisel endişe ve kaygılarıyla beraber işletme içerisinde bürokratik olarak karşılaştıkları zorluklar ve engeller ve cinsiyete dair kalıplaşmış önyargılar kadınların cam tavana maruz kalmalarının temel nedenleridir.

Yukarıda verilen bilgilerden yola çıkarak cam tavan sendromunun işletme veya çalışanlar açısından birçok sonucu bulunmaktadır. Bu bağlamda yengeç sepeti sendromunda yer alan kadın yönetici engelini de içerisine alarak cam tavan sendromu hem erkek hem kadın yönetici profili engelleri aracılığıyla kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yetersiz temsil edilmesine ve ücret eşitsizliklerinin sürmesine neden olduğunu belirtmektedir. Ayrıca kadınların üst yönetimde yeterince yer almaması, örgütlerin liderlik çeşitliliğinden ve nitelikli insan kaynağından tam olarak yararlanamamalarına yol açarak kurumsal performansı olumsuz etkileyebilmektedir (John, 2013). Diğer sonuçlara göz atıldığında ise; üst düzey pozisyonlarda çoğunlukla erkeklerin bulunduğu kuruluşlarda çalışan yönetici ve profesyonel kadınların, üst düzey pozisyonlarda

cinsiyet oranının daha az dengesiz olduğu kuruluşlardaki kadınlara kıyasla işlerinden daha az memnun oldukları ve işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Burke ve McKeen,1996). Bu süreçte kadın çalışanların sürece dair tutumlarına dair yapılan bir çalışmada kadınların cam tavana ilişkin algı ve tutumlarının kariyer başarıları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Araştırmaya göre kadınların cam tavan karşısında mücadele etmeleri, durumu kabullenmeleri, inkâr etmeleri veya kariyer hedeflerinden vazgeçmeleri, başarı düzeyleriyle anlamlı şekilde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Bayati ve Alavi, 2018).

Cam tavan sendromunun nedenleri ve sonuçlarından yola çıkarak bu sendromun kadın çalışanların iş sahalarında yükselme ve kariyer gelişiminin sağlanması noktasında kadın bireyler arası dayanışmayı, desteği azaltarak bu duruma neden olan engelleri sürdürülemesine katkı sağlayabilmektedir. Bu husus kadın çalışanların bireysel kariyer başarılarıyla beraber örgütsel verimlilik, örgütsel bağlılık ve yönetimde çeşitlilik açısından da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

2.4.3. Sosyal Baltalama

Yengeç sepeti sendromu ile yakından ilişkili kavramlardan biri olan sosyal baltalama, bireylerin başkalarının başarılarını, itibarlarını ve hedeflerine ulaşmalarını engellemeye yönelik davranışlarını ifade etmektedir. Literatürde sosyal zayıflatma olarak da anılab bu kavram, kişilerarası ilişkiler, herhangi bir organizasyonda neler olup bittiğinin, nasıl işlediğinin, temel görevlerini ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğinin ve dış çevreye nasıl tepki verdiğinin kritik belirleyicileridir (Duffy vd., 2002). Bu bağlamda, kişilerarası ilişkileri zedeleyen davranışlardan biri de sosyal baltalamadır. Sosyal baltalama ise, hedef kişiye yönelik olumsuz duyguların (öfke veya hoşnutsuzluk) gösterilmesi, kişinin özellikleri, davranışları ve çabalarının olumsuz değerlendirilmesi (eleştirilmesi) ve kişinin hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran ya da engelleyen davranışları içermektedir (Vinokur ve Ryn, 1993).

Sosyal baltalama, bir kişinin ilişkilerini, itibarını veya başarı şansını zaman içinde kademeli olarak zayıflatma ince davranışları ifade eder. Fiziksel şiddet gibi açık ve ciddi eylemlerin aksine, zayıflatma davranışları genellikle düşük yoğunluktadır ve bir veya iki kez meydana geldiğinde önemsiz görünebilir, ancak kümülatif etkileri zarar verici olabilir (Duffy vd., 2002). Bu bağlamda sosyal baltalama davranışları incelendiğinde, bir kişiyi veya fikirlerini küçümsemek, aşağılayıcı yorumlar yapmak, başkalarını dışlamak, önemli bilgileri veya desteği saklamak ve iş arkadaşlarını savunmamak gibi davranışları içerebilir. Bu davranışlar doğrudan veya dolaylı şekillerde ortaya çıkabilir ve kişilerarası

ilişkileri ve iş performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Zahed, 2015). Yapılan bir araştırmada yönetici kaynaklı sosyal baltalama davranışlarının çalışan performansını olumsuz etkilerken, iş stresi ve duygusal tükenmişliği artırdığını göstermektedir. Ayrıca iş stresi ve duygusal tükenmişliği çalışan performansını düşürdüğü, iş stresi ile duygusal tükenmişlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, iş stresinin sosyal baltalama ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği ifade edilmiştir (Ülbeği vd., 2019). Benzer olarak baltalama davranışlarının çalışanların iş stresini artırdığını ve profesyonel etik standartları olumsuz etkilediğini göstermektedir. Ayrıca profesyonel etik standartların, sosyal baltalama ile iş stresi arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu durum, sosyal baltalamanın iş stresi üzerindeki etkisinin bir bölümünün profesyonel etik standartlardaki değişim yoluyla ortaya çıktığını göstermektedir (Battal ve Seyrek, 2022).

İş yerinde sosyal baltalama, yönetici ve iş arkadaşı kaynaklı olmak üzere iki düzeyde incelenmektedir. Ancak yöneticilerin sahip olduğu otorite ve yetki nedeniyle, yönetici kaynaklı sosyal baltalama çalışanlar üzerinde daha güçlü ve olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Nahum-Shani vd., 2014). Duffy ve arkadaşları (2002) tarafından sosyal baltalamaya dair geliştirilen bir ölçek çalışmasında da bu durumu neden olan iki faktör yönetici ve iş arkadaşları merkezli olarak ikiye ayrılmaktadır. Her iki boyutta da genel olarak öne çıkan ifadeler; bireyin duygularını incitme, aşağılayıcı ve küçümseyici davranışlarda bulunma, dedikodu ve söylenti yayma, itibarını zedeleme, gerekli bilgi ve desteği sağlamama, iş performansını engelleme ve başarıya ulaşmasını zorlaştırma gibi davranışları kapsamaktadır.

Yoo ve Frankwick (2013) tarafından yapılan çalışmada ise yönetici ve iş arkadaşları kaynaklı sosyal baltalamaya ek olarak müşteri kaynaklı sosyal baltalama düzeyi eklenmiştir. (Şekil 1)



Şekil 1: İşyerinde Sosyal Baltalama Çeşitleri

Çalışma sonucunda ise saha çalışanlarının, müşterilerle aracı rolünde oldukları için, çeşitli potansiyel olumsuz davranış kaynaklarıyla etkileşimde bulduklarını ve diğer kurum içi çalışanlarına göre daha fazla stres yaşayabildiklerini ortaya çıkarmıştır.

Sosyal baltalamanın örgütsel olarak çalışanlar üzerindeki sonuçları incelendiğinde ise; sosyal baltalamanın çalışanlarda öfke duygusunu tetikleyerek intikam ve kaçınma davranışlarını artırabildiğini, buna karşılık uzlaşma eğilimini zayıflatabildiğini göstermiştir (Crossley, 2008). Aynı şekilde sosyal stresörlerin çalışanların iş doyumunu ve özgecil davranışlarını azaltırken işten ayrılma niyetlerini artırdığını belirterek, olumsuz kişilerarası ilişkilerin hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar doğurabileceğini vurgulanmıştır (Harris, Harvey ve Kacmar, 2009). Battal ve Seyrek (2022), ise sosyal baltalamanın iş stresini artırdığını, profesyonel etik standartlarının ise bu etkiyi azaltıcı bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Özellikle kadın çalışanlarda daha belirgin olan bu durum, etik çalışma ortamlarının sosyal baltalama davranışlarının olumsuz sonuçlarını hafifletebileceğini göstermektedir. Yine yöneticisinden aynı anda hem destek hem de baltalama gören çalışanların, özellikle riskten kaçınma eğilimi yüksekse, daha fazla işten ayrılma niyeti gösterdiğini ifade edilmektedir (Öztürk ve Karagonlar, 2017).

Bu sonuçlardan yola çıkarak sosyal baltalama, çalışanların kariye gelişimini ve mesleki başarılarını engelleme etkisi taşıdığını ifade eden yengeç sepeti sendromunun örgütsel davranış literatüründeki somut yansımalarından biri olarak ilişkilendirilmektedir.

3. Sonuç

Örgütsel davranış yazınında; yengeç sepeti sendromu ile bu olguyla yakından ilişkili olan kraliçe arı sendromu, cam tavan ve sosyal baltalama kavramları, bireyler arası etkileşimlerden örgütsel dinamiklerin şekillenmesine kadar geniş bir yelpazeye etki potansiyeli olan ana unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu kavramlar yalnızca bireysel tutum ve davranışların bir yansıması olmayıp, aynı zamanda örgütsel yapı ve kurum kültürü tarafından da doğrudan şekillendirilmektedir.

Örgüt ikliminde gözlemlenen kıskançlık, yıkıcı rekabet, statü koruma güdüsü, dışlama ve engelleme gibi negatif yönelimli davranışlar; bireysel düzeyde çalışanların psikolojik iyi oluş hallerini tahrip ederken, örgütsel düzeyde ise güven, iş birliği, motivasyon ve verimlilik unsurlarını ciddi ölçüde zedelemektedir. Spesifik olarak ele alındığında; cam tavan ve kraliçe arı sendromları, kadın çalışanların dikey kariyer hareketliliğini kısıtlayan yapısal ve

sistemik engelleri somutlaştırmakta; sosyal baltalama ise bu yapısal engellerin günlük çalışma yaşamındaki davranışsal yansımalarını ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, bahsi geçen örgütsel olguların bütüncül bir perspektifle incelenmesi; daha adil, kapsayıcı ve destekleyici örgüt iklimlerinin inşa edilmesi noktasında hem teorik alanyazına hem de pratik yönetim süreçlerine kritik katkılar sunma potansiyeli taşımaktadır.

Kaynakça

- Abalkhail, J. M. (2020). Women managing women: Hierarchical relationships and career impact. *Career Development International*, 25, 389–413.
- Abbas, F., Abbas, N., & Ashiq, U. (2021). Cam tavan etkisi ve kadınların kariyeri: Yükseköğretim kurumlarında belirleyici faktörler. *SJESR*, 4(1), 1-8.
- Abdullahi, H. I. (2006). *Gender and adjustment in Nigerian manufacturing sectors* [Seminer bildirisi]. Centre for Social Science and Research Development.
- Abramson, J. (1975). *The invincible woman: Discrimination in the academic profession*. Jossey-Bass.
- Abrugar, V. Q. (2014). *10 signs that a person has a crab mentality*. <https://faq.ph/10-signsthat-a-person-has-a-crab-mentality/>
- Akbulut, S. C. Y., Aksoy, B., & Ögür, Z. (2025). Investigation of perceptions of nurses working in surgical units on crab basket syndrome: A descriptive study. *Genel Tıp Dergisi*.
- Alkış Dedeoğlu, A. (2021). *Çalışma hayatında yengeç sepeti sendromuna yönelik ölçek geliştirme* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Al-Manasra, E. A. (2013). What are the “glass ceiling” barriers effects on women career progress in Jordan? *International Journal of Business and Management*, 8(6), 40–46.
- Altan, A., & Filizöz, B. (2023). Yengeç sepeti sendromu (YSS). *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II*, 67.
- Aydın, D., & Demir, Ö. (2025). Sağlık çalışanlarında psikolojik güçlendirme ile yengeç sepeti sendromu arasındaki ilişki: Demografik değişkenlerin düzenleyici rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*.
- Aydın, G., & Oğuzhan, G. (2019). The “crabs in a bucket” mentality in health-care personnel: A phenomenological study. *Hittit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 618-630.
- Bakan, İ., Erşahan, B., & Şekkelî, Z. H. (2023). Cam tavan sendromunun kadınların çalışmasına karşı tutum üzerindeki etkisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(20), 250-268.
- Balıca, D. (2025). *Antrenörlerin öz yeterlilik düzeyleri ile yengeç sepeti sendromu arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Muş Alparslan Üniversitesi.
- Battal, F., & Seyrek, İ. H. (2022). Sosyal baltalama ve iş stresi arasındaki ilişki: Profesyonel etik standartlarının aracılık, cinsiyetin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2514–2529.
- Bayati, H., & Alavi, A. (2018). Relationship of glass ceiling and mental health with burnout in women working in Khansar and Golpayegan health care

- networks in 2018. *Journal of Social Behavior and Community Health*, 2, 265-274.
- Baykal Narcıkara, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 159-176.
- Baykal, E. (2020). COVID-19 bağlamında psikolojik dayanıklılık, kaygı ve yaşam doyum ilişkisi. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(2), 68-80.
- 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.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1996). Do women at the top make a difference? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women. *Human Relations*, 49, 1093-1104.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Crossley, C. D. (2009). Emotional and behavioral reactions to social undermining: A closer look at perceived offender motives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 14-24.
- DeGruy, J. (2017). *Post traumatic slave syndrome: America's legacy of enduring injury and healing*. Joy DeGruy Publications Inc.
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C., & Groot, K. D. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal of Social Psychology*, 50, 519-535.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- DeSteno, D. A., & Salovey, P. (1996). Jealousy and the characteristics of one's rival: A self-evaluation maintenance perspective. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 22, 920-932.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- 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.
- Elçi, M., Şener, İ., Erdilek Karabay, M., & Erman, H. (2021). İşyerinde kıskanma ve kıskanılma: Ölçek uyarlama ve ölçüt bağımlı geçerliliği. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 209-224.

- Elmacı, O., & Akıncı, A. (2012). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada maliyet üstünlüğü stratejisi olarak inovasyon ve sofracı üretim işletmesinde bir araştırma örneği. *MÖDAV*, 4, 65-98.
- Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: Understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development*, 26(2), 117-131.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., & Alkış Dedeoğlu, A. (2021). Yengeç sepeti sendromu ve ölçek geliştirme çalışması. *Journal of International Social Research*, 14(77).
- Gençöz, T. (1998). Korku: Sebepleri, sonuçları ve baş etme yolları. *Kriz Dergisi*, 6(2), 9-16.
- Günalan, M. (2020). Olumsuz bir duygu olarak işyerinde kıskançlık ve örgüt algıları ilişkisi üzerine bir literatür incelemesi. *The Journal of Social Sciences*, 6, 323-335.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2009). Do social stressors impact everyone equally? An examination of the moderating impact of core self-evaluations. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 153-164.
- Hutson, B. (2010). Overcoming gender differences. *Black Enterprise, Academic Research Library*, 40, 56.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986, March 24). The glass ceiling. *The Wall Street Journal*.
- Jafari, S., Fereydouni Forouzande, 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. *MEO*, 12(4), 2.
- Johns, M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in Health Information Management*, 10(Winter).
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Khedr, W. M. (2026). Validating the “queen bee syndrome” measure and exploring its phenomenon within the organizational Egyptian context. 28-1
- Klein, M. (2014). *Haset ve şükran* (O. Koçak & Y. Erten, Çev.). Metis Yayınları.
- Korkmaz, M. (1996). *Yetişkin örneklem için bir benlik saygısı ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik çalışması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ege Üniversitesi.
- Köknel, Ö. (2004). *Korkular, takıntılar, saplantılar*. Altın Kitaplar Yayınevi.
- Lee, S. M. (2002). Do Asian American faculty face a glass ceiling in higher education? *American Educational Research Journal*, 39(3), 695-724.

- Marques, J. (2009). Sisterhood in short supply in the workplace: It's often the women who hold back their female colleagues. *Human Resource Management International Digest*, 17(5), 28-31.
- 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>
- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S., & Vinokur, A. D. (2014). Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? *Journal of Applied Psychology*, 99, 484-503.
- Özdemir, Y., & Üzümlü, B. (2019). Yengeç sendromu. E. Kaygın & G. Kosa (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* içinde (s. 125-138). Eğitim Yayınevi.
- Özkan, O. S., Üzümlü, 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.
- Öztürk, E. B., & Karagonlar, G. (2017). İlk yönetici baltalaması ile desteği arasındaki etkileşim: Önleme odağının biçimlendirici rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 34-46.
- Pegues, D. A. (2018). *Professional and petty, an investigation into the social and individual conditions that promote instigated acts of workplace incivility between Black professionals* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Columbia University.
- Place, R. K. (2011). Power and gender of the crossroads: A qualitative examination of the rebus of power and gender in public relation. *Prism*, 8(1).
- Schimmel, S. (2008). Envy in Jewish thought and literature. R. H. Smith (Ed.), *Envy: Theory and research* içinde (s. 17-38). Oxford University Press.
- Mavin, S. (2006). Venus envy: Problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21, 264.
- Sheppard, L. D., & Aquino, K. (2013). Much ado about nothing? Observers' problematization of women's same-sex conflict at work. *Academy of Management Perspectives*, 27, 52-62.
- Soubhari, T., & 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.
- Staines, G., Tavris, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The Queen Bee syndrome. *Psychology Today*, 7, 55-60.
- Şahin, K. (2002). Eğitimde özelleştirme ve özel eğitim kurumlarının sorunları. *Eğitim Araştırmaları*, 8, 44-53.

- Şahin, M. (2025). *Kamu spor örgütlerinde yengeç sepeti sendromu ve örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Örgüt ikliminin aracı rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Ülbeği, İ. D., İplik, E., & Yalçın, A. (2019). Sosyal baltalama ve çalışan performansı ilişkisinde iş stresi ve duygusal tükenmişliğin rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 1-15.
- Ünalın, Y., & Levent, F. (2025). “Crabs in a bucket” phenomenon in school organizations: A qualitative research. *Ege Akademik Bakış*. <https://doi.org/10.21121/eab.20260201>
- Vecchio, R. P. (2007). It's not easy being green: Jealousy and envy in the workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 201–244.
- Vinokur, A. D., & Van Ryn, M. (1993). Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 350.
- Yoo, J., & Frankwick, G. L. (2013). Exploring the impact of social undermining on salesperson deviance: An integrated model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 79-90.
- Yörük Karakılıç, N. (2024). Örgütsel davranışta metaforik bir karanlık yön: Yengeç sepeti sendromu. V. Bayram & A. Özkanan (Ed.), *Örgütsel davranış içinde*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599>
- Zahed, R. K. (2015). The mediating effect of social undermining on the relationship between organizational justice and organizational silence (the case study: Tax organization of Fars province). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(4), 752-760.
- Zhou, J., Yang, Y., Qiu, X., Yang, X., Pan, H., Ban, B., Qiao, Z., Wang, L., & Wang, W. (2018). Serial multiple mediation of organizational commitment and job burnout in the relationship between psychological capital and anxiety in Chinese female nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 75–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.03.016>