

Yengeç Sepeti Sendromu

Murat Ayar¹

Özet

Sahip olunan özel bir bozukluğu veya sorunu ifade eden sendrom kavramı birey, örgüt ya da toplum üzerinde farklı türlerde görülebilmektedir. Bunlardan biri de yengeç sepeti sendromudur. En sade ifadeyle yengeç sepeti sendromu bencil ve dar zihniyetli düşünce tarzı olarak nitelendirilmektedir. Denk durumda olan bireylerin içlerinden başarılı olanları aşağı çekmeleri olarak ifade edilmektedir. Örgüt farklı inanç, kültür, ahlak, duygu, düşünce ve davranışların yani farklı çevrelerin bir araya gelmesiyle meydana gelen bir yapıyı temsil etmektedir. Bir örgüt içerisinde birlikte görev yapmakta olan örgüt çalışanlarının aralarından birinin başarılı olması halinde onun yükselmesini ve/veya ilerlemesini istememek yengeç sepeti sendromunu belirtmektedir. Örgütlerde bireysel ve örgütsel gelişime neden olabilecek her türlü olumsuz durumların önüne geçilmesi oldukça önem arz etmekte ve böylelikle önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşabilme yolunun açık olması sağlanabilmektedir. Yengeç sepeti sendromu gibi olumsuz durumların yaşanmaması ya da yaşandığı durumlarda durdurulabilmesi için birtakım önlemler alınması gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının rol ve sorumlulukları önceden belirlenmesi, her çalışana eşit haklar verilmesi, örgüt çalışanlarının örgüt için kıymetli olduğu hissettirilmesi, tarafsız bir politika izlenmesi ve liyakat hususu göz önünde bulundurularak değerlendirilmeler yapılması vb. uygulamalar önlemler olarak sıralanabilmektedir.

1. Yengeç Sepeti Sendromu Tanımı ve Kapsamı

İlk kez Filipinli yazar Ninotchka Rosca tarafından yengeç kişilikler olarak ele alınan yengeç sepeti sendromu kavramı daha sonra yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Filipinler’de yaşayan balıkçılar arasında geçen bir olaydan esinlenerek bu kavramın ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Filipin sahillerinde dolaşan bir kişinin karşılaştığı avcı bir balıkçı ile aralarında geçen olay şu şekildedir: Avcı balıkçının yengeçle dolu bir kovası bulunmaktadır. Yengeçler kovanın dışına çıkmak için çabalamaktadır. Fakat çıkmaya yakın olan yengeci diğerleri tutup aşağı çekerek o yengeci başarısızlığa uğratmaktadır. Sahilde dolaşan kişi avcı balıkçıya; “dikkatli olun yengeçler kovadan kaçabilir” der

1 Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, muratayar_71@hotmail.com,
Orcid: 0000-0001-7124-0325

ve avcı balıkçı buna cevaben; “bir tane yengeç olsaydı bunu yapabilirdi” der. Kovanın içinde birden fazla yengeç bulunduğundan dışarı çıkmak isteyen diğer yengeçler tarafından içeri çekilmektedir. Sayı ne kadar artarsa yengeçlerin dışarı kaçma olasılığı da o kadar azalmaktadır. Çünkü yengeçler birbirlerini desteklemek yerine aşağı doğru çekerek engellemeyi tercih etmektedir (Bayram, 2019).

“Yengeç sepeti” olgusu, insanların kendisinden daha yüksek düzeyde performansla sahip olanları düşürmeye çalıştığı davranışsal bir durumu belirtmektedir. Kavram olarak yengeç sepeti olgusu ise yukarıda anlatılan hikâyeden yola çıkarak ortaya konulmuştur. Olayda bahsedildiği üzere balıkçının kova için bir kapağa ihtiyacı bulunmamaktadır ne de olsa diğer yengeçler kaçmak isteyenleri aşağı çekmeye çalışmaktadır (Abrugar, 2014; Duke, 1994; Hard ve O’Gorman, 2007; Spacey, 2015).

Filipinler’de yengeç sepeti olarak değerlendirilen bu kavram kısacası ben başaramıyorsam sen de başaramazsın ya da ben sahip değilsem sen de sahip olamazsın biçiminde anlatılmaktadır. Örgüt ya da toplum içerisinde birbirleriyle iç içe yaşamak durumunda olan insanların birbirlerine uyguladıkları psikolojik şiddet seviyesindeki bu davranış yengeç sepeti sendromu olarak ifade edilmektedir (CNNTürk, 2019). Bu tür durumları gerçekleştiren kişiler bencil bir davranış örneği sergilemekte, kendi hırslarının kurbanı olarak başarı yolunun ancak başkalarını aşağı çekerek elde edileceğini düşünmektedir. Tatlı rekabet olarak adlandırılan birlikte mücadele etmek yerine kıskançlık ve hasetlikle diğerlerinin yaptığı işleri ve elde ettikleri başarıları sabote etme eğilimine gitmektedirler.

Yengeç sepeti sendromu ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. McPhail (2010) tarafından yapılan tanımlamada, yengeç zihniyeti güdülemesinin bireysel menfaat ve oportünizm, kimi zaman bireyin, yaygın muhalefet ve kıt kaynaklar karşısında başarı elde etme isteğinin bir yan ürünü şeklinde dile getirilmektedir (McPhail, 2010; akt. Miller, 2019: 353). Caples (2016) ise yengeç sepeti sendromunu örgüt çalışanlarının birbirlerini çekmeme, ben elde edemiyorsam sen de elde edemezsin eğer ben yapamıyorsam sen de yapamazsın benden daha fazlasına ulaşamazsın gibi düşüncelere bağlı olarak yapılan olumsuz davranışlar biçiminde ifade etmektedir (Bayram, 2019).

Yengeç sepeti sendromu, örgüt içerisinde verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeyen, örgütün ya da örgüt içerisinde yer alan grupların sahip olduğu kurallarını ihlal eden vasıfsız işçilerin, örgütün diğer çalışanlarına karşı olumsuz şekilde etki oluşturmak, diğer çalışanların bir açığını

yakalayarak küçük düşürmeye çalışmak, moral ve motivasyonlarını olumsuz etkilemeye yönelik davranışlarda bulunmak ve bu niyete sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Pegues, 2018:7). Bulloch'a (2013: 234) göre yengeç sepeti sendromu, her insanın aynı düzeyde ve statüde olmasını ve bu yüzden içlerinden başarılı olan diğer kişileri aşağı çekmeyi ifade eden olumsuz yani negatif bir kültürel reaksiyonu ifade etmektedir.

Yengeç sepeti sendromu, bir örgüt içerisinde örgüt çalışanları için oluşturulmuş destek ve yardım adına meydana getirilmiş sosyal kuralların varlığında, örgütün diğer sosyal üyelerinin, kendi bireysel kariyerlerindeki elde etmek istedikleri başarılarla engel olmak isteyen bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlatabilmek için kullanılan bir metafor olarak belirtilmektedir (Miller, 2016: 65). Dedeoğlu'na (2021: 3) göre ise yengeç sepeti sendromu, kişilerin varoluşlarından gelen, kişiye özgü ve içten gelen duygular neticesinde meydana gelen olumsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımlamalar doğrultusunda; yengeç sepeti sendromu, örgütsel davranışın önemli bir fenomeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Sendrom, aynı ortamda bulunan insanların birbirlerinin başarılarını çekememesi olarak özetlenebilir. Ortamdaki biri bir şeye sahip olacakken diğerleri onun başarısına engel olmaya ve o kişiyi geriye çekmeye çalışmaktadır. İnsanlar, kendilerini daha iyi hissetmeye çalıştıkları, başkalarının ilerlemesini kendi maliyetleri olarak gördükleri veya diğer insanların aynı türden bir zihniyet sergilediğini gördükleri için yengeç sepeti sendromuna sahip olabilmektedir. Yengeç sepeti sendromu, insanların kendilerinden önce ilerleyenlere karşı olumsuz tepkiler verme eğiliminde oldukları bir fenomendir. Bunu yaparken doğrudan faydalar beklememelerine rağmen düşünce, söylem veya eylem açısından olumsuz tepkiler vermektedir. Yengeç sepeti sendromunun temel işareti, başkalarını caydırmak veya sabote etmek için sıklıkla çaba harcayan birinin olmasıdır; diğer yaygın işaretler arasında başkalarının başarılarına olumsuz tepki vermek ve başkalarının talihsizliklerine memnuniyetle karşılık vermek yer almaktadır. Bu sendrom, çekememezlik, kıskançlık, birbirini engelleme ve rekabeti kışkırtma gibi negatif etkileşimlerle kendini göstermektedir. Çalışanlar arasında kaybet-kaybet stratejisi benimsenirken, rekabetin sabote edilmesi ve verimsiz kaynak yönetimi gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, örgütün kurumsallaşamama ve yenilik eksikliği gibi temel sorunlarının bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Yengeç Sepeti Sendromunun Ortaya Çıkış Nedenleri

Yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkmasının temelinde iki etken bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireysel nedenler ikincisi ise örgütsel nedenlerdir. Bu bölümde bireysel ve örgütsel nedenler alt etkenleri ile birlikte ele alınmaktadır.

2.1. Bireysel Nedenler

İnsanların yaratılışında var olan ve bütünüyle içinden gelen duygu ve düşünceleri davranışa yansıtılmaları olarak ifade etmenin doğru olduğu düşünülmektedir. Kişiler bu duygu ve düşünceleri yenmeyi başararak hem kendisiyle hem de çevresindeki kişilerle sorun yaşamaya engel olmaktadır. Ancak kişiler yetişkin bir birey olduklarında negatif neticelere neden olabilecek bu duyguların içinde gelişmesinin devamına müsaade ederek büyümesini sağladığında, yengeç sepeti sendromunun da motivasyon kaynağı olan bireysel nedenler meydana gelmekte ve neticesinde ise öncelikle bireysel sonrasında da örgütsel problemler ortaya çıkmaktadır (Dedeoğlu, 2021: 6). Yengeç sepeti sendromunun bireysel nedenleri de kendi içerisinde dört etkende toplanmaktadır. Bunlar; kıskançlık ve haset, benlik duygusu, özgüven, korku ve kaygıdır.

2.1.1. Kıskançlık ve Haset

Kıskançlık ve haset kavramları çoğunlukla birbirlerinin yerine kullanılabilen ve eş anlamlı kavramlar olarak görülebilmesine rağmen incelendiğinde hem meydana geliş hem de sonuçları bakımından farklı kavramlar olduğu anlaşılmaktadır.

Kıskançlık, yükseleni aşağı çekmenin önemli bir nedeni olarak değerlendirilmektedir (Karakale, 2011: 38). Bir kişi başarılı veya yükselişteyken, diğerleri bu durumu kıskanabilmekte ve bu kişiyi aşağı çekmeye çalışabilmektedir. Kıskançlık duygusu, kişinin kendi başarısızlıklarını veya eksikliklerini başkalarının başarısıyla karşılaştırmasına ve bu durumu düzeltmek için olumsuz davranışlara yönelmesine yol açabilmektedir.

Haset kavramı, dilek, arzu, istek, nefret, kötü niyet ve tatmin olmama gibi duygu ve hislerin karışımından meydana gelen komplike bir anlam taşımaktadır (Günerergin, 2017: 4). Haset, bir insanın elde etmek istediği fakat elde edemediği bir nesneye, varlığa ve/veya duruma başka bir insanın elde ettiğini algıladığında duyduğu acı hissini ifade etmektedir. Haset kişi, arzu ettiği şeyi elde edemediğinde çoğu zaman karşısındaki kişinin elde etmeyi beklediği şeyi kaybedeceğini ummakta ve hatta bunun için komplo kurabilmektedir (Schimmel, 2008: 18).

Haset, genellikle elde edilemediği bir şeyi elde etme arzusundan ya da diğer kişileri bundan yoksun bırakma arzusundan kaynaklanmaktadır (Foster, 1972: 166). İfadede belirtilen şey kavramının anlamı yalnızca fiziksel bir nesne değil aynı zamanda başarı, unvan, kalite ya da yetenek de olabilmektedir (Vecchio, 2000). Kıskançlık ve haset yetersiz duygu ve hislerden oluşmaktadır. Ancak haset iki insanın arasında olurken kıskançlık ise daha çok kişi arasında olabilmektedir (Demirtaş, 2004: 17).

2.1.2. Benlik

Benlik kavramı, kişinin kendisi ile ilgili bildikleri, etrafındaki kişilerin o kişi ile ilgili duygu ve düşüncelerinden o kişiye karşı yansıtılanlar ve böylelikle kişinin de kendisi ile ilgili yaptığı değerlendirmelerden elde edilmektedir (Cüceloğlu, 2016: 38).

Benlik, yaşanan bazı olaylar neticesinde elde edinilen kazanımlardan oluşmaktadır. Doğumdan itibaren kazanılmaya başlanılan, yaşadığımız birçok olayla ve etrafımızda etkileşim içinde olduğumuz insanların etkisiyle günden güne gelişerek oluşmaktadır. Benlik çocukluğumuzda gelişimimize, fiziksel sınırlarımızı tanımayla ve fark etmeyle başlamakta ve psiko-sosyal uyumun daha kompleks bir şekilde yerleştirilmesi ile gelişmektedir. Benliğin gelişmesinde insanların içinde bulunduğu etkileşimin etkisi oldukça önem arz etmektedir. Benlik kavramının içeriğinin oluşumunda etrafımızda bulunan insanların bize karşı takındıkları tavır da ayrıca önemli görülmektedir (Baymur, 1985: 268).

James (1960), benlik kavramının insan vücudunun, özelliklerinin, elde ettiklerinin, ailesinin, akrabalarının ve arkadaşlarının en yalın haliyle kendisinin olarak nitelendirebilecek her şeyden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda benlik, genel bir tabirle, insanın kendisinin neyi ifade ettiğini söyleyebildiği her şeyin toplamından meydana geldiği şeklinde tanımlanabilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2012: 112).

2.1.3. Özgüven

Özgüven kavramı öncelikle kişinin kendisinde hissettiği ve ardından çevresindeki insanlara yansıttığı güveni ifade etmektedir (Ras, 2016: 12). Ayrıca özgüven kavramının kişisel durumlarda ortaya çıkan geçici bir tutum olmadığı, aksine genel bir kişilik özelliği olduğu belirtilmektedir (Cervone ve Pervin, 2022: 184).

Özgüven, bireyin kendisiyle ilgili pozitif duygu ve düşüncelere sahip olmasını, kendisinin genel anlamda yetkin ve becerikli olduğunu hissetmesi, kişinin kendisini bilmesini ve olduğu gibi kabul etmesi anlamına da gelmek-

tedir (Altıntaş, 2015: 39). Özgüven, insanın kendisi ile ilgili yaptığı değerlendirme neticesinde elde ettiği memnun olma ya da memnun olmama hissi ile de ilgili olduğu söylenebilmektedir (Thomas ve Raj, 1985: 21). Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere tüm tanımlamaların ortak noktasının insanın kendi gücüne yani kendine olan güveni ve kendisine karşı hissettiği sevgi olarak değerlendirilebilmektedir.

Bireylerin kendine olan güvensizlikleri, başkalarını aşağı çekme eğilimini artırabilmektedir. Başkalarının yükselişi, kişinin kendi yeteneklerini veya değerini sorgulamasına neden olabilmektedir. Bu durumda, kişi kendi özgüvenini yükseltmek veya kendini daha iyi hissetmek için başkalarını küçümseme veya eleştirme yoluna gidebilmektedir.

2.1.4. Korku ve Kaygı

İnsanların hissetmek istemediği ve bundan kaçındığı, tehlike ve tehdit anında ortaya çıkan karşılaşılan bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yörükoğlu, 2017: 289). Korku ile birbirine benzeyen kaygı ise doğuştan geldiğine, netliği ve gerçekte var olmayan, ileriye yönelik, insanı rahatsız edici bir duyguyu ifade etmektedir (Köknel, 2004: 16). Böylelikle insanlar herhangi bir konuda kaygılandıklarında ilerleyen zamanda kötü bir şey olacağı hissine kapılmaktadır.

Korku ve kaygının ortak bir yanının olduğu belirtilmektedir. Her iki duygu da kötü bir durum yaşanacağına dair duyguyu yansıtmaktadır. Her iki duygu da yaşanması istenmeyen ve hoş olmayan durumu ifade etmektedir. Her iki duygu da bize, kötü bir olay yaşanmadan önce önlem almayı sağlayabilmekte ve tehlike ve tehditlerden koruyabilmektedir. Ancak her iki duyguda da farklılık bulunmaktadır. Korku duygusu dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı bir cevap niteliği taşımakta iken kaygı kişinin iç dünyasından kaynaklanan tehdit ve tehlikelere karşı bir cevap niteliği taşımaktadır (Akh-tar, 2014: 6).

Tanımlamalardan da hareketle kaygı duygusunun meydana gelmesinin arka planında korku duygusunun var olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir. Özellikle uzun vadeli bir kaygı ve/veya korkuya sahip insanların sosyal ve iş yaşamında performanslarını düşürmekte ve olumsuz etkilere neden olmaktadır. Stres altında olan insanların gelecek ile ilgili kaygıları artmakta ve işini kaybedebilme korkusuyla saldırgan tavırlar sergilemesine yol açarak diğer insanlara zarar verebilen, onların başarılarını engelleyebilen davranışlar sergilemesine yol açmaktadır.

2.2. Örgütsel Nedenler

Yengeç sepeti sendromu yalnızca kişinin sosyal hayatında var olmayan aynı zamanda kişinin iş yaşantısında da ortaya çıkan bir kavramdır. Yengeç sepeti sendromunun iş hayatında ortaya çıkmasında, kişinin çalıştığı örgütün kültürü, örgütün yapısı, örgüt yöneticilerinin tutum ve davranışlarının etkisi olduğu söylenebilmektedir.

2.2.1. Örgüt Kültürü

Bu sendromun ortaya çıkmasında çeşitli etkenler rol oynamaktadır. Örgütün kültürü, yapısı, yönetim sistemi ve sistem düşüncesi, niteliksiz ve yetersiz çalışanların terfi gibi faktörler çalışanlar arasında çıkar çatışması ve güvensizlik oluşturabilmektedir. Bunun yanı sıra, cam tavan engeli, adam kayırma ve kısa vadeli tekil hedeflerin öne çıkması da rekabetin kışkırtılmasına ve yengeç sepeti sendromunun yayılmasına katkıda bulunmaktadır. Yengeç sepeti sendromu, bir grubun veya örgütün ilerlemesini veya başarısını engelleyen bir dinamik olarak tanımlanmaktadır. Bu sendromda, bireylerin veya grupların kendi çıkarları veya kıskançlık duyguları, örgütün ilerlemesine yönelik adımları engelleyebilmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgüt ve/veya grup içerisindeki üyelerin tutum ve davranışlarını belirleyen ve bu tutum ve davranışları yönlendirebilen inanç, değer, kültür ve alışkanlıklardan oluşan sistemi ifade etmektedir (Dinçer, 1992: 271). Örgüt kültürü, örgüt içerisinde sergilenen davranışlarda tutarlı olmayı artırmaktadır. Örgüt çalışanlarının, kendilerine verilen görev sorumluluklarının nasıl yerine getirilmesi gerektiği belirtmekte ve hangi tutum ve davranışların onaylanıp onaylanmayacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel kültür, örgüt çalışanlarının yalnızca davranışlarını değil duygularını, hislerini ve ruh halini de yönlendirebilmektedir. Örgüt kültürünün benimsendiği zaman, örgüt içerisinde uyulması gereken kurallar listesine yer almasa dahi bunu özümseyerek çalışanlar kendilerini yönlendirebilmektedir (Akıncı, 2012: 66-67).

2.2.2. Örgütün Yapısı

Örgütün amaç ve hedeflerini elde etmek için sahip olduğu vizyon ve misyonu oluşturan örgütsel grupların birbirleri ile olan etkileşimleri örgütün yapısını oluşturmaktadır (Ahmady vd., 2016: 456). Genel bir tabirle örgüt yapısı, örgütün ulaşmak istediği hedeflere ulaşabilmek için yerine getirebilecek uygulamaların bölümlendirilmesini, görev ve sorumluluklar arasındaki bağlantıları, yetki devrini ve örgüt içerisinde gerçekleştirilen bilgi akışını göstermektedir (Aydemir, 1991: 111).

Örgütsel yapıyı oluşturan üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgüt hiyerarşisini ve örgüt yöneticilerini de kapsayacak şekilde örgütte yer alan tüm seviyedeki yasal raporlama ilişkisini göstermesidir. İkincisi, örgüt çalışanlarının, örgüt departmanlarının ve örgütün kendisinin gruplandırılmasıdır. Üçüncüsü ise örgüt departmanları arasında etkileşim, koordinasyon ve tüm faaliyetlerin birleştirilmesine müsaade eden sistemlerin tasarımını içermesidir. Bahsedilen bu üç temel unsur örgüt yapısının oluşumunda hem yatay hem de dikey ilişkilerini belirtmektedir (Daft, 2016: 88).

Güçlü bir örgüt yapısına sahip olan örgütlerde, örgüt çalışanlarının statüsü, makamı ve bununla birlikte gelen görev ve sorumlulukları belli hale getirdiğinden yengeç sepeti sendromunun yaşanma olasılığını azaltmaktadır. Kısacası örgüt yapısının güçlü olduğu örgütlerde, yengeç sepeti sendromu ya da farklı olumsuz sendromların yaşanma ihtimali düşmektedir.

2.2.3. Yönetici Tutum ve Davranışları

Örgütün daha önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşabilmek için önem arz eden konulardan biri de örgüt yöneticilerinin diğer çalışanlarla arasındaki ilişki ve etkileşimin ne kadar kaliteli olduğu ile ilgilidir. Bu etkileşim ve ilişki neticesinde beklenen ya da beklenmedik birçok sonuçları da beraberinde getirmektedir (Üçok ve Turgut, 2014: 167). Bundan dolayı da örgüt içerisinde yaşanan sorunların doğru bir şekilde tespit edilmesinde ve analizinde örgüt çalışanları ve yöneticileri arasındaki ilişki ve etkileşimin doğru bir biçimde anlaşılması gerekmektedir (Bolat vd., 2017: 124). Örgüt yöneticilerinin kendilerini ve örgüt çalışanlarını ne şekilde algıladıkları, onlara karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar üzerinde etkili olmaktadır.

Eğer örgütte liderlik veya yönetim becerisi yetersiz ise, kuvvetlerin uzun vadeli ve tekil hedeflere yönlendirilememesi ve liderlik girişimlerinin otomatik olarak etkisiz hale getirilmesi gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda, çalışanlar arasında güven eksikliği ve motivasyon düşüklüğü oluşabilmektedir. Ayrıca, çalışanlar birbirlerini suçlama eğilimine girebilir çünkü örgütün ilerlemesindeki engel, onların kendi çabalarından ziyade liderlik veya yönetim becerisine atfedilebilir. Örgütün ilerlemesi üzerindeki engellerin kökeninde liderlik ve yönetim becerileri eksikliği gibi yapısal sorunlar olduğunu belirtmek, daha geniş bir bakış açısı sunar ve çalışanların birbirlerini engellemesini veya haksız rekabeti vurgulamaktan ziyade, örgütün içsel faktörlerine odaklanmaktadır. Ancak, her durum özeldir ve örgütlerde ilerlemeyi engelleyen faktörler çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu nedenle, her durumu ayrıntılı bir şekilde değerlendirmek önem arz etmektedir.

3. Yengeç Sepeti Sendromunun Özellikleri

Hem sosyal hem de çalışma hayatımızda başarılı olabilmenin bazı temel koşulları bulunmaktadır. Sorumluluk sahibi olmak, kişinin kendini sevmesi ve kabul etmesi, sosyal bir kişi olması, kendi kendini yönetebilme ve dürüst ve ahlaklı bir insan olma olarak sıralanabilmektedir. Hayatımızın her alanında karşılaşılabileceğimiz yengeç sepeti sendromunun birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri, yengeç sepeti sendromuna sahip kişilerde bulunan özellikler olarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Abrugar, 2014). Yengeç sepeti sendromuna sahip kişiler:

- Kendisiyle gurur duymakta ve başkalarını küçük görmektedir,
- Başkalarının başarılı ve mutlu olduğunda panik içinde olmaktadır,
- Diğer insanlara bakış açısı; “ben başarılı değilsem sen de olamazsın” şeklindedir,
- Başkaları ile ilgili olumsuz, kendileri için olumlu düşüncelere sahiptir,
- Yardımseverlikten uzaktır ve başkalarını suçlama eğilimindedir,
- Başkalarını kendilerine rakip olarak görmektedir,
- Merhamet duygusu taşımamaktadır,
- Her şeyi bilen bir tavır sergilemektedir,
- Çoğu zaman insanlar hakkında konuşmaktadır,
- Yengeç sepeti sendromuna sahip olduklarını asla kabul etmemektedir.

Sıralanan özellikler ele alındığında yengeç sepeti sendromunun bireysel ve örgütsel nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir. Bireysel olarak değerlendirildiğinde yengeç sepeti sendromuna sahip kişiler, sevgi duygusuna ulaşmak için diğer insanları aşağı çekme davranışında bulunmaktadır. Dış gerçeklik ve iç sesin arasındaki bağı ve dengeyi kurmamaktadır (Eren, 2014).

Örgütsel olarak ele alındığında ise, örgüt tarafından örgüt çalışanlarına kabul ettirilememiş bir kültürden söz edilmektedir. Örgüt yapısı da iyi oluşturulamamış ve örgüt çalışanlarına yansıtılamamış sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgüt yönetiminin örgüt çalışanlarına karşı olumsuz tutum ve davranışları da aynı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir (Dedeoğlu, 2021: 14).

4. Yengeç Sepeti Sendromunun Sonuçları

Başkalarını aşağı çekerek, kendi başarısızlığını başkalarına mal etmeye çalışma davranışının varlığı yengeç sepeti sendromunun var olduğunu göstermekte ve yengeç sepeti sendromunun varlığı söz konusu olduğunda birtakım

sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bunlardan başlıcaları; saldırganlık, zorbalık, dışlanma, dedikodu ve söylenti ve de mobbing olarak ele alınabilmektedir.

4.1. Saldırganlık

Saldırganlık davranışı olumsuz eylemler karşısında ortaya çıkan ve insanların karşısındaki insanlara engel olmaya, durdurmaya, zarar vermeye ve aynı zamanda kendisini de korumaya yönelik, sözlü ya da fiziksel eylemlerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Budak, 2000: 80). Sosyal psikologlar ise saldırganlık davranışını, bile-isteye karşı tarafa psikolojik ve/veya fiziksel olarak zarar vermeyi hedefleyen bir davranış biçimi şeklinde tanımlamaktadır (Aronson, 2008: 254).

Saldırganlık davranışı açık bir şekilde ya da pasif bir biçimde olmak üzere iki türlü gerçekleşebilmektedir. Pasif bir biçimde gerçekleştirilen saldırganlık davranışı karşısındaki kişi ya da kişilere direkt zarar verme niyetiyle ve kendisine gelebilecek zararları da önlemeye yönelik bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 80). Bu tanımlamalardan çıkarılabilecek ortak bir kanı olarak insanın kendisini korumak maksadıyla, saldırganlığı meşru kılmamak şartıyla, sergilediği tutum ve davranış şeklinde nitelendirilebilmektedir. Saldırganlık sosyal hayatımızda var olduğu gibi iş hayatımızda da görülebilmektedir.

4.2. Zorbalık

Zorbalık kavramı bir insanın diğer insanlar, gruplar ya da toplum tarafından süreklilik arz eden bir şekilde olumsuz davranışlara maruz bırakılmasını ifade etmektedir. Burada bahsi geçen olumsuz davranışların, bir insanın isteyerek ve bilerek acı çekmesini sağlamak ya da acı çekmesini sağlamaya kalkışmak niteliğindeki davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlar, sözlü ya da yazılı bir şekilde tehdit etmek, lakap takmak, dalga geçmek, aşağılamak, küçük görmek ve küçük düşürmek, bulunulan ortamdan dışlamak vb. davranışlar olduğu gibi fiziksel olarak bir insana müdahale etmek, vurmak, canını acıtmak, tekme atmak şeklinde de olabilmektedir (Olweus, 1995: 9).

Yengeç sepeti sendromuna sahip kişiler başarı elde edemediğinde diğer kişilerin de başarılı olmasını istememe düşüncesinde olduğundan zorbalık davranışı sergileyerek, kendisi dışındaki kişilere yönelik; toplum içindeki gruptan ya da bir çalışan ise örgütten dışlama, önemsememe, görmezden gelme, dedikodu yayma, onu özellikle diğer insanların yanında utandırma gibi eylemlerde bulunmaktadır. Yengeç sepeti sendromunun bulunduğu kişilerin ne denli seviyede sahip olduğuna göre de zorbalık etme boyutu değişim gösterebilmektedir.

4.3. Dışlanma

Dışlanmak, bir insanın içinde bulunduğu çevre tarafından görmezden gelinmesi ve yok sayılması şeklinde ifade edilmektedir (Çelik ve Koşar, 2015: 47). Dışlanma, bir insanın ihtiyaç duyduğu şeylerin yerine getirilmemesi ve diğer insanlar ve/veya gruplar tarafından dikkate alınmaması olarak tanımlanmaktadır (Williams, 2007: 428). Bahsedilen bu tanımlamalar eğer örgüt içerisinde gerçekleşiyorsa bu durum örgütsel dışlanma olarak nitelendirilmektedir (Köse vd., 2018: 249).

Eşitlik olgusundan uzak olan bu kavram insanın içinde bulunduğu yakın çevre ve toplumla bütünleşmesine mâni olmaktadır. Bu durumda insan performans, moral ve motivasyon kaybına uğramaktadır. Herhangi bir örgütte başarı elde etmiş örgüt çalışanının yengeç sepeti sendromuna sahip kişilerce dışlanması, hor görülmesi, dikkate alınmaması örgütün geleceği açısından olumsuz sonuçlar doğuracağından oldukça önem arz etmektedir. Çünkü yengeç sepeti sendromunun örgüt içerisinde performans düşüklüğü, verimliliğin azalması ve uzmanlıkların kaybolması gibi negatif sonuçlara neden olacağı bilinmektedir (Cowie vd., 2002: 34-35).

4.4. Dedikodu ve Söylenti

Dedikodu kavramı, içinde bulunulan toplumun yazılı ve yazılı olmayan kurallarına ters düşen durumlar hakkında yapılan bir eleştiri olarak tanımlanmaktadır. Toplum biliminde bu şekilde tanımlanan dedikodu kavramı, genellikle insanların birbirlerini kıskanmasından doğan, haksız yere yapılan suçlamaları ve adaletsizliği içinde barındırmaktadır. İnsanlar için dedikodunun kaynağı, diğer kişileri kıskanmak, insanın kendisini diğerlerine göre daha yüceltmek istemesi ve başkaları hakkında kabaca diğer kişilere çamur atma gibi psikolojik etkenlerden meydana gelmektedir (Hançeroğlu, 1976: 274). Dedikodu ve söylentinin ortaya çıkmasına üç neden bulunmaktadır. Bunlar; bilgi eksikliği, güven duyma eksikliği ve konu ya da birey hakkında olan çelişkiler olarak sıralanmaktadır (Solmaz, 2006: 569).

Söylenti kavramı genellikle bir insanın dilinden başlayarak diğer kişiler tarafından dilden dile şeklinde konunun kaynağının güvenilir olup olmadığı hakkında araştırma yapılmadan aktarılmasını ifade etmektedir. Birbirine benzer ve/veya aynı söylentiler kişiler arasında dolaşsa da bu kavram özünde genelde geçici bir merakın sonucundan ortaya çıkmakta ve zamanla da kaybolmaktadır. Söylenti kavramı sosyal bir kavram olmakla birlikte kişiler arasında yayılması için en az iki kişinin varlığının söz konusu olması gerekmektedir (Hagar, 2009: 230).

Sosyal hayatta olduğu gibi örgütlerde de dedikodu ve söylenti söz konusu olabilmektedir. İletişim eksikliği, çalışanların kaybet-kaybet stratejisine yönelmelerine neden olabilmektedir. Özellikle terfi veya pozisyon atama gibi önemli kararlar hakkında açık ve şeffaf iletişim yapılmazsa, çalışanlar arasında spekülasyonlar, söylentiler ve dedikodular yayılabilmektedir. Bu durumda, işyerinde güvensizlik ve çıkar çatışmaları artabilmekte ve kaybet-kaybet stratejisi yaygınlaşabilmektedir.

4.5. Mobbing

Dikey ve yatay olmak üzere iki türlü mobbing bulunmaktadır. Dikey mobbing, üstlerin astlara ya da tam tersi durumlarda astların üstlere karşı uyguladığı mobbing türü olarak ele alınmaktadır. Çoğunlukla görülen mobbing türü üstlerin astlara karşı yapılan, aynı zamanda hiyerarşik mobbing olarak da adlandırılan dikey mobbing şeklinde olduğu karşımıza çıkmaktadır. Genellikle örgüt yöneticileri, sahip oldukları güç ve yetkiyle astları ezmek, kurum dışına itmek ve/veya sindirmek amacıyla kullanılmaktadır (Tınaz, 2011: 5). Tersine olan aşağıdan yukarı yönde mobbing ise örgüt yöneticilerinin mağdur olan tarafı ifade etmesi olarak değerlendirilmektedir. Kısacası bir örgüt yöneticisine diğer örgüt çalışanı tarafından yapılan mobbingi ifade etmektedir. Genellikle üst kademe yöneticilerin otoritesinin sorgulandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Akgeyik vd., 2009: 127).

Toplum içerisinde ya da gruplar arasındaki dinamikler, yükseleni aşağı çekme davranışını teşvik edebilmektedir. Toplum ya da örgüt içindeki bir grup, başarıya ulaşmış bir bireyi veya başka bir grubu küçümseyebilmekte veya onları aşağı çekmeye çalışabilmektedir. Bu durumda, grup içindeki sosyal baskı, bireyleri yükseleni aşağı çekme davranışına yönlendirebilmektedir.

5. Sonuç, Değerlendirme ve Çözüm Önerileri

Bu sendromun semptomları arasında iş birliği eksikliği, yeniliklerin engellenmesi, statü hırsı ve iş güvencesi kaygısı öne çıkmaktadır. Çalışanlar, kaybetme korkusuyla hareket ederken, birbirlerini aşağı çekme ve rekabette sabotaj gibi olumsuz davranışlara yönelebilmektedirler. Bu durum, örgütün genel etik değerlerini zedeler ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Yengeç sepeti sendromunu aşmak için, örgütlerin kariyer planlaması, etik değerlerin önemsenmesi, ölçme ve değerlendirme süreçlerinin adil ve şeffaf olması gibi önlemler de alması gerekmektedir. Aynı zamanda, örgütün sistemsel düşünce yapısını gözden geçirmesi ve iş birliği ve yenilik kültürünü teşvik etmesi önem arz etmektedir. Bu şekilde, örgütler, yengeç sepeti send-

romunun etkilerini azaltabilir ve çalışanların motivasyonunu ve iş birliğini artırarak daha sürdürülebilir bir başarı elde edebilirler. Bu noktada insanların yani örgüt çalışanlarının motivasyonunu anlamak da ayrıca önemli rol üstlenmektedir.

İnsanların neleri motive ettiğini anlamak biraz bilmece çözmeye benzetilmektedir. İnsanları motive edebilecek unsurları sıraladığımızda, aslında insanın kendisini de motive eden şeyleri ifade edilmektedir. Burada başka insanları, kendisi ile özdeşleştirme hatasına düşülebilmektedir. Örnek olarak aşağıdaki motive edici unsurlar ele alındığında:

- Kişiler çabalar sonucu bir şeye ulaşmak ve sonuçlarını görmek,
- İşleri kendine özgü yürütebilme özgürlüğü,
- Sorumluluk sahibi olmak.

Bütün bu motivasyon nedenleri kişisel başarı ve takdir edilme fırsatlarına dayanmaktadır. Ancak bu motivasyon nedenlerinin, başka kişiler üzerinde etkili olmadığı görüldüğünde o kişiyi nelerin motive ettiğini bulmak daha zor hale gelebilmektedir. Bir insan, kendisi dışındaki insanların, kendisine göre daha basit, sıradan ve kolay hedef ve amaçlarla motive edilebileceğini düşünerek yanılgıya düşmektedir. Çünkü bu durum başkalarının küçümsemeyi ifade etmektedir. İnsanları motive etme konusunda yaygın düşünceler şu şekilde sıralanabilmektedir:

- İnsanlar; yalnızca para için çalışmaktadır,
- İş güvencesi aramaktadır,
- Diğer kişiler tarafından desteklenmek istemektedir.

Bu öğeler kimi insanları bazı durumlarda motive edebilmekte ancak herkese yönelik olarak her zaman motivasyon sağlayacağı söylenememektedir. Ayrıca bu öğeler tek motivasyon unsuru da değildir ve bunlar dışında birçok motivasyon faktörü bulunmaktadır.

İnsanların yerine getirdikleri işlerden memnun olmadıklarını fark edebilmek, onları motive edebilme yolunda atılacak ilk ve önemli adımı ifade etmektedir. Performans ve verimliliğin düşük olmasını bulabilmek, negatif ve olumsuz tüm davranışları ortadan kaldırabilmek aynı zamanda insanların kişisel ve temel ihtiyaçlarını algılayabilmek oldukça önem arz etmektedir. Her yönetici önce kendini sorgulamalı ve başarı ya da başarısızlığın oluşmasındaki kendi payını objektif olarak belirlemeye çalışmalıdır. Bir örgütte başarıya sahip çıkmak hemen her düzeyde çalışan ve yöneticilerin ortak eğilimidir. Herkes elde edilen başarıdaki kendi payının daha büyük olduğunu

vurgulama çabasıdır. Yönetim elde edilen başarı sonunda astlar teşekkür konuşması yapsa da genellikle kendi başarılarının altını çizme eğilimindedir. Bu yaklaşım çalışanlar arasında da yaygındır. Astlarda başarıda en önemli katkı payının kendilerinin olduğu düşüncesindedir. İşletmedeki fonksiyonel birimlerin (yönetim, finans, pazarlama, üretim vs.) her biri kendisinin daha çok çalıştığını öne sürme eğilimindedir.

Örgüt içerisinde sorunlar ve başarısızlıklar baş gösterdiğinde, başarıyı paylaşmayanlar olumsuz sonuçlarda kendi paylarını olmadığını savunabilmektedir. Genellikle her birim ya da birey diğer birim ve bireylerin kusur ve ihmallerin nedeni ile bu sonucun doğduğu savını ileri sürebilmektedir. Başarıyı, kendi üstün çabalarına bağlayan yönetim başarısızlığı astlara bağlarken, astlarda kendilerinin yeterince uğraşmalarına karşın yönetimin duyarsızlığını başarısızlığın nedeni olarak görmektedir. Ancak başarı gibi başarısızlık da işletmede çalışan herkesin ortak sorumluluğundadır. Bireysel sorumluluk duygusu gelişmiş her insan; kendine, işyerine ve topluma karşı sorumluluklarının bilincinde olmak durumundadır. Örgüt içerisinde her düzeyde görev yapan bütün örgüt çalışanları kendini sorgulamak zorundadır. Böylelikle yengeç sepeti sendromunun hiç yaşanmaması ya da ortaya çıkması halinde olabildiğince hızlı bir zaman içinde durdurulması ve yok edilmesi sağlanabilmektedir.

Özetle, yükseleni aşağı çekme davranışı olarak nitelendirilen yengeç sepeti sendromu, örgüt içinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu davranış, iş birliğini zayıflatmakta, motivasyonu düşürmekte, güveni sarsmakta ve genel olarak örgüt kültürünü olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, insanların duygusal ve zihinsel sağlığını da olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin bu tür davranışları önlemek için etkili liderlik, iş birliği kültürü ve adil kaynak dağılımı gibi önlemler alması önem arz etmektedir.

Sonuç olarak; ister sosyal isterse çalışma hayatında insanlar bir arada etkileşim halinde yaşadıklarından, insanın doğası gereği başkaları ile kendilerini kıyaslama yapmaktadır. İnsanın kendisini başkasıyla kıyaslama yapması doğal bir durumdur. Bu kıyaslama durumunu yaparken olumsuz düşüncelerle yola çıkıldığında engel olunması zor olan seviyelerde sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Yengeç sepeti sendromu da bu sorunu ifade edebilmek adına kullanılan bir metaforudur. Yengeç sepeti sendromu olumsuz sonuçları olan bir kavramdır. Bireysel bir eylem olarak düşünülse de içerisinde tüm kültürleri, cinsiyetleri, yaş seviyelerini, barındıran, toplumda ve/veya örgütte tüm birimleri ve kişileri etkileyebilen bir olgudur. İçerisinde hırs, benlik duygusu, kıskançlık, korku ve kaygı gibi hislerle hareket eden kişinin varlığı, sosyal ya da çalışma hayatında çevresindeki herkesi psikolojik olarak olumsuz bir şekil-

de etkilemektedir. Bir örgütte yengeç sepeti sendromuna sahip çalışanın varlığı örgütün huzurlu iklimini, takım olarak hareket eden ekibin çalışmalarını ve örgütün elde edeceği verimliliği doğrudan olumsuz bir şekilde etkilemekte ve stres seviyesini önemli ölçüde artırmaktadır. Tüm bu olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak ve örgüt çalışanlarının yengeç sepeti sendromuna sahip olmamaları için; eşit ve adil bir yapıda yönetim oluşturularak bir çalışanın başka bir çalışandan ya da onun sahip olduklarından rahatsız duymayacağı, adaletin hâkim olduğu bir düzenin inşa edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Kaynakça

- ABRUGAR, V. Q. (2014), *10 Signs That A Person Has A Crab Mentality*, 10 Nisan 2023 tarihinde <https://faq.ph/10-signs-that-a-person-has-a-crab-mentality/> adresinden alındı.
- AHMADY, G. A., MEHRPOUR, M. ve NIKOORAVESH, A. (2016), Organizational Structure, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (230), 455-462.
- AKGEYİK, T., GÜNGÖR, M., UŞEN, Ş. ve OMAI, U. (2009), İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı Ve Mücadele Stratejisi, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (56), 91-150.
- AKHTAR, S. (2014), *Fear A Dark Shadow Across Our Life Span*, London: Karnac Books Ltd.
- AKINCI VURAL, Z. B. (2012), *Kurum Kültürü*, 4. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- ALTINTAŞ, E. (2015), *Kuramdan Uygulamaya Özgüven*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- ARONSON, E. (2008), *The Social Animal*, (10th ed.), New York: Worth Publishers.
- AYDEMİR, N. (1991), *İşletmelerde Strateji-Yapı İlişkisi ve Buna İlişkin Bir Uygulama*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAYMUR, F. (1985), *General Psychology*, İstanbul: İnkılâp Bookstore.
- BAYRAM, Yücel. (2019), “*Yengeç Sepeti Sendromu*”, 04 Nisan 2023 tarihinde <https://bit.ly/3Mow6CN> adresinden alındı.
- BOLAT, O. İ., BOLAT, T., SEYMEN, O. ve YÜKSEL, M. (2017), İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi Ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-162.
- BUDAK, S. (2009), *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- BULLOCH, H. C. (2013), Concerning Constructions of Self and Other: Auto-Racism and Imagining America in the Christian Philippines, *Anthropological Forum*, 23(3), 221-241.
- CERVONE, D. ve PERVİN, L. A. (2022), *Personality, Theory and Research*, (Eighth Edition), United States: John Wiley & Sons, Inc.
- CNNTÜRK. (2019), “*Yengeç Sepeti Sendromu Nedir?*”. 04 Nisan 2023 tarihinde <https://www.cnnturk.com/saglik/yengec-sepeti-sendromu-nedir> adresinden alındı.

- COWIE, H., NAYLOR, P., RIVERS, I., SMITH, P. K., ve PEREIRA, B. (2002), Measuring Workplace Bullying. *Aggression And Violent Behavior*, 7(1), 33-51.
- CÜCELOĞLU, D. (2016), *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇELİK, C. ve KOŞAR, A. (2015), Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- DAFT, R. L. (2016), *Organization Theory and Design*, USA: Cengagelearning.
- DEDEOĞLU, A. A. (2021), *Çalışma Hayatında Yengeç Sepeti Sendromuna Yönelik Ölçek Geliştirme*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- DEMİRTAŞ, H. A. (2004), *Yakın İlişkilerde Kıskançlık (Bireysel, İlişkisel ve Durumsal Değişkenler)*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- DİNÇER, Ö. (1992), *Stratejik Yönetim Vë İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- DUKE, D. L. (1994), Drift, Detachment, And The Need For Teacher Leadership. D.R. Walling içinde, *Teachers As Leaders: Perspectives On The Professional Development Of Teachers* (s. 255-273), Bloomington: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- EREN, E. (2014), *Örgütsel Davranış Vë Yönetim Psikolojisi*. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- FOSTER, G. (1972), The Anatomy of Envy: A Study in Symbolic Behavior, *Current Anthropology*, 13(2), 165-202.
- GÜNERERGİN, M. (2017), *“İşyerinde Kıskançlık: Keşifsel Bir Çalışma”*, Doktora Tezi, İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir.
- HAGAR, C. (2009), Information In Isolation: Gossip And Rumour During The UK 2001 Foot And Mouth Crisis–Lessons Learned. *Libri*, 59(4), 228-237.
- HANÇERLİOĞLU, O. (1976), *Felsefe Ansiklopedisi* (Cilt 1), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- HARD, L., ve O’GORMAN, L. (2007), ‘Push-Me’ or ‘Pull-You’? An Opportunity for Early Childhood Leadership in the Implementation of Queensland’s Early Years Curriculum. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 8(1), 50-60.
- JAMES, M. (1960), Premature Ego Development: Some Observations Upon Disturbances In The First Three Years Of Life. *The International Journal of Psycho-Analysis*, 41, 288.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (2012), *Benlik, Aile ve İnsan Gelişimi: Kültürel Psikoloji*. (3. Baskı), İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

- KARAKALE, B. (2011), “*Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- KÖKNEL, Ö. (2004), *Korkular, Takıntular, Saplantular*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- KÖSE, S., ÇAKAN, S. ve TERZİ, D. (2018), Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Dışlanmaya Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü, *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 245-262.
- MCPHAIL, M. L. (2010), Dark Menexenus: Black Opportunism In An Age Of Racial Anxiety. *Southern Communication Journal*, 75(2), 160-170.
- MILLER, C. D. (2016), *Interpersonal Competitive Dynamics in The Workplace: The Dark Side of Demographic Similarity*, The University of Texas at Dallas.
- MILLER, C. D. (2019), Exploring The Crabs In The Barrel Syndrome In Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 352-371.
- OLWEUS, D. (1995), *Bullying at School*, Oxford: Blackwell Company.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003), Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- 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*” Doctoraldissertation, Columbia University.
- RAS, P. (2016), *Özgüven: Daha İyi Bir Hayat İçin Özdeğeri Geliştirmek*, Çev.: Belgin Çınar, Ankara: Akalçelen Kitapları.
- SCHIMMEL, S. (2008), *Envy in Jewish Thought and Literature*, R. H. Smith içinde, *Envy: Theory and Resarch* (s. 17-38), Oxford: Oxford University Press.
- SOLMAZ, B. (2006), Söylenti ve Dedikodu Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 565-575.
- SPACEY, S. (2015), *Crab Mentality, Cyberbullying and “Name and Shame” Rankings*. 11 Nisan 2023 tarihinde <https://www.srl.to/u5e2dNha/Crab%20Mentality%2C%20Cyberbullying%20and%20Name%20and%20Shame%20Rankings.pdf>. adresinden alındı.
- THOMAS, I. ve RAJ, H. S. S. (1985), A Factor Analytical Study on The Antecedents of Self-Esteem, *Psychological Studies*, 30(2), 21-25.
- TINAZ, P. (2011), *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Yayınları.

- ÜÇOK, D. ve TURGUT, T. (2014), İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- VECCHIO, R. P. (2000), Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy, *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161-179.
- WILLIAMS, K. D. (2007), Ostracism. *Annual Review of Psychology*, (58), 425- 452.
- YÖRÜKOĞLU, A. (2017), *Çocuk Ruh Sağlığı*, (37. Basım) İstanbul: Özgür Yayınları.