

## Yengeç Sepeti Sendromu

Nejla Aydınoglu<sup>1</sup>

### Özet

Yengeç sepeti sendromu, çalışanların kendilerinden daha başarılı ya da ilerleme potansiyeline sahip bireyleri engellemeye yönelik tutumlarını ifade eden bir örgütsel davranış olgusudur. Bu olgu çoğunlukla kıskançlık, tehdit algısı ve yıkıcı rekabet ile ilişkilendirilmektedir. Bu çalışma, yengeç sepeti sendromunu örgütsel davranış literatürü çerçevesinde kavramsal olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda kavramın tanımı ve kapsamı ele alınmış, ardından sosyal kimlik teorisi, sosyal karşılaştırma teorisi ve Hofstede'nin kültür boyutları yaklaşımı çerçevesinde kuramsal bir değerlendirme yapılmıştır. Literatür incelemesi doğrultusunda sendromun ortaya çıkışında etkili olan bireysel ve örgütsel öncüller incelenmiştir. Bu bağlamda haset, düşük benlik saygısı, narsisizm, sosyal baltalama, rekabetçi örgüt iklimi, örgüt yapısı ve örgüt kültürü ele alınmıştır. Ayrıca yengeç sepeti sendromunun dedikodu, dışlanma, saldırganlık, zorbalık, mobbing, iş yeri nezaketsizliği, iş stresi, motivasyon kaybı ve örgütsel yabancılaşma gibi bireysel ve örgütsel sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışmada sendromun önlenmesi ve yönetimine yönelik öneriler de sunulmuştur. Bu çalışma, yengeç sepeti sendromunun örgütlerde yalnızca kişilerarası rekabetin bir sonucu olmadığını, örgütsel adalet algısı, kariyer fırsatlarının dağılımı, liderlik uygulamaları ve örgüt kültürü tarafından şekillendirilen yapısal bir dinamiğe işaret ettiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle söz konusu olgunun sistematik biçimde ele alınması, örgütlerde sürdürülebilir bir iş birliği ikliminin oluşturulması açısından kritik önem taşımaktadır.

1 Dr, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, nejla@uludag.edu.tr, 0000-0003-2732-9431

## Giriş

Çalışma yaşamında insan davranışlarının nedenleri ve sonuçları, örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet kapasitesi açısından kritik önem taşımaktadır (Robbins ve Judge, 2021). Modern örgüt kuramında insan sermayesinin örgütlerin en stratejik kaynağı olarak kabul edilmesi, çalışanların tutum ve eylemlerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmaların artmasına yol açmıştır. Özellikle kaynakların sınırlı algılandığı ve başarı baskısının arttığı örgütsel ortamlarda, çalışanlar arasında yapıcı ilişkilerin yanında engelleyici eğilimler de ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda yengeç sepeti sendromu, örgütsel ortamlarda bireylerin başkalarının ilerlemesini engellemeye yönelik tutumlarını açıklamak için kullanılan güçlü bir metafor olarak literatürde yer almaktadır (Soubhari ve Kumar, 2014). Çağdaş örgütlerde çalışanlar yalnızca dış çevredeki aktörlerle değil, örgüt içindeki meslektaşlarıyla da sürekli bir kıyas ve başarı mücadelesi içine girebilmektedir. Bu durum, çatışma, iletişim sorunları ve psikolojik gerilimlerin artmasına yol açabilmektedir (Yeşilada ve Yeniçeri, 2020).

Örgüt içindeki bu tür olumsuz etkileşimler, bazı tutum ve eylemlerin örgütsel davranış literatüründe “sendrom” başlığı altında ele alınmasına yol açmıştır. Bu bağlamda yengeç sepeti sendromu, çalışanların daha başarılı ya da yükselme potansiyeli taşıyan kişileri engellemeye yöneldiği bir davranış örüntüsünü ifade etmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014; Bulloch, 2017). Kavram, sepette bulunan yengeçlerin dışarı çıkmaya çalışan diğer yengeçleri aşağı çekmesi metaforundan türetilmiş olup, örgütlerde bazı çalışanların meslektaşlarının gelişimini sınırlamaya yönelik tutumlarını açıklamak için kullanılmaktadır. Literatürde yengeç zihniyeti, tehdit algısı, başarısızlık korkusu ve olumsuz duygularla ilişkilendirilmektedir. Bu zihniyet, başarılı çalışanların itibarsızlaştırılması, dışlanması ya da mesleki ilerlemelerinin engellenmesi biçiminde ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla bu süreç, örgütsel güveni ve iş birliğini zayıflatarak özellikle ekip çalışmasının önemli olduğu alanlarda hizmet kalitesi, performans ve motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, yengeç sepeti sendromunun farklı sektörlerde çalışan davranışları üzerinde önemli etkiler yaratabildiğini göstermektedir (Turan, 2023; Yeniğün vd., 2025; Aydın ve Demir, 2025). Bu çalışmalar, çalışanlar arasındaki engelleyici ve yıpratıcı ilişkilerin iş performansını düşürebildiğini, çalışan devrini artırabildiğini ve etik dışı uygulamalara zemin hazırlayabildiğini ortaya koymaktadır (Özdemir ve Üzüm, 2019; Guo vd., 2022; Akbulut vd., 2025). Bu nedenle örgütlerde yengeç zihniyetine dayalı eğilimlerin erken aşamada belirlenmesi ve bu durumun örgütsel süreçler

üzzerindeki etkilerinin incelenmesi hem akademik hem de uygulamalı açıdan önem taşımaktadır.

Bununla birlikte literatürde yengeç sepeti sendromuna ilişkin çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların çoğunlukla kıskançlık, sabotaj davranışları ve kişilerarası çatışmalar bağlamında yoğunlaştığı görülmektedir. Sendromun örgütsel yapı, liderlik uygulamaları, kariyer ilerleme süreçleri ve kültürel bağlamla ilişkisini bütüncül biçimde ele alan çalışmaların ise görece sınırlı olduğu dikkat çekmektedir (Üzüm ve Özdemir, 2020). Özellikle çalışanlar arasındaki kıyas süreçleri, rekabetçi iklim ve kariyer fırsatlarının nasıl algılandığına odaklanan çalışmaların sınırlı olması, bu olgunun daha kapsamlı incelenmesini gerekli kılmaktadır (Festinger, 1954).

Bu çalışma, yengeç sepeti sendromunu örgütsel davranış perspektifinden bütüncül bir yaklaşımla ele almayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle yengeç sepeti sendromunun tanımı ve kapsamı açıklanmakta, ardından sosyal kimlik ve sosyal karşılaştırma teorileri ile kültürel boyutlar çerçevesinde kuramsal temelleri tartışılmaktadır. Ayrıca sendromun bireysel ve örgütsel öncülleri ile sonuçları sistematik biçimde incelenmekte ve örgütlerde bu tür eylemlerin önlenmesine yönelik yönetsel çıkarımlar sunulmaktadır. Bu yönüyle çalışma, yengeç sepeti sendromunun basit bir çekememezlik davranışı olmadığını, bireysel psikolojik süreçler, örgütsel yapı ve kültürel değerlerin etkileşimi içinde şekillenen bir örgütsel davranış olgusu olduğunu göstermeyi hedeflemektedir.

## 1. Yengeç Sepeti Sendromu: Tanımı ve Kapsamı

Yengeç sepeti sendromu, örgütlerde bireylerin kendilerinden daha başarılı ya da ilerleme potansiyeli taşıyan kişileri engellemeye yönelik davranışlarını açıklamak için kullanılan metaforik bir kavramdır. Kavram, çalışanların meslektaşlarının başarılarını tehdit olarak algılayarak onları aşağı çekmeye çalıştıkları kişilerarası rekabet örüntülerini ifade etmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014). Bu yönüyle yengeç sepeti sendromu, örgütlerde kıskançlık, sosyal karşılaştırma ve statü rekabeti gibi psikososyal süreçlerin davranışsal yansımalarını açıklayan önemli kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Kavram ilk kez Filipinli yazar Ninotchka Rosca tarafından “yengeç kişilikler” şeklinde dile getirilmiş ve literatürde zamanla daha sistematik biçimde ele alınmaya başlanmıştır (Fettahlıoğlu ve Dedeoğlu, 2021). Kavramın kökeni, Filipin sahillerinde balıkçılar arasında anlatılan ve kovada bulunan yengeçlerin birbirlerinin dışarı çıkmasını engellediğini ifade eden metafora dayanmaktadır. Bu anlatıya göre kovada bulunan yengeçlerden biri yukarı tırmanarak dışarı çıkmaya çalıştığında diğer yengeçler tarafından aşağı çekilmekte ve kaçıışı

engellenmektedir. Kovada birden fazla yengeç bulunduğu sürece bu durum devam etmekte ve hiçbir yengeç kovadan çıkamamaktadır. Bu metafor, bireylerin kendilerinden daha başarılı ya da ilerleme potansiyeline sahip kişileri aşağı çekmeye yönelik davranışlarını sembolize etmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014). Bu durum, grup içindeki bireylerin birbirlerinin ilerlemesini engellediği ve dolayısıyla hiçbir bireyin gerçek anlamda ilerleyemediği bir sosyal dinamiğe işaret etmektedir (Özdemir ve Üzümlü, 2019).

Söz konusu davranış biçimi çoğu zaman “ben başaramıyorsam sen de başaramazsın” ya da “ben sahip değilsem sen de sahip olamazsın” şeklinde özetlenebilecek rekabetçi ve dışlayıcı bir düşünce yapısını yansıtmaktadır (Üzümlü ve Özdemir, 2020). Literatürde bu durum özellikle örgütsel rekabetin yoğun olduğu ortamlarda ortaya çıkan yıkıcı rekabet biçimlerinden biri olarak değerlendirilmekte ve çoğu zaman başkalarının başarısı karşısında duyulan kıskançlık, kaygı veya tehdit algısıyla ilişkilendirilmektedir (Üzümlü vd., 2022). Nitekim örgütsel bağlamda gelişen negatif duyguların çalışanlar arasında sosyal baltalama, bilgi saklama ve kişilerarası sabotaj gibi olumsuz tutumları tetikleyebildiği çeşitli ampirik çalışmalarla gösterilmiştir (Duffy vd., 2012; Li vd., 2023).

Örgütsel davranış literatüründe çalışanların başkalarının performansını kasıtlı biçimde zayıflatmaya yönelik eylemleri, sosyal baltalama ve iş yeri sapkınlığı gibi kavramlar kapsamında incelenmektedir (Duffy vd., 2012). Güncel çalışmalar, örgütsel kıskançlığın çalışanlar arasında bilgi saklama gibi olumsuz kişilerarası tutumları tetikleyebildiğini ve bunun örgüt içi güven ile iş birliği düzeyini zayıflatabildiğini ortaya koymaktadır (Su ve Chen, 2023).

Literatürde kavrama ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. McPhail (2010) yengeç zihniyetini bireysel çıkar ve oportünizmle ilişkilendirerek, kıt kaynakların bulunduğu rekabetçi ortamlarda başarı arzusunun bir yan ürünü olarak değerlendirmektedir (Miller, 2019). Bulloch (2013) ise yengeç sepeti sendromunu, bireylerin herkesin aynı düzeyde kalmasını isteyen ve bu nedenle başarılı bireyleri aşağı çekmeye yönelen negatif bir sosyal reaksiyon biçimi olarak tanımlamaktadır. Pegues (2018) kavramı örgütsel bağlamda ele alarak, çalışanların diğer çalışanların hatalarını öne çıkarma, onları küçük düşürme veya motivasyonlarını zayıflatma yönündeki davranışlarıyla ilişkilendirmektedir.

Miller (2019) ise yengeç sepeti sendromunu, örgüt içinde destekleyici normların varlığına rağmen bireylerin başkalarının kariyer ilerlemesini engellemeye yönelik eğilimlerini açıklayan bir metafor olarak değerlendirmektedir. Benzer şekilde Fettahlıoğlu ve Dedeoğlu (2021), kavramın örgütsel ortamlarda çalışanlar arasında ortaya çıkan engelleyici etkileşimleri tanımlamak için kullanılan bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedir.

Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde yengeç sepeti sendromunun oluşumunda bireylerin kendilerini başkalarıyla kıyaslama eğilimi önemli bir rol oynamaktadır. Festinger'e (1954) göre bireyler başarı ve yetkinliklerini değerlendirmek için çevrelerindeki kişilerle karşılaştırma yapmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda kendini dezavantajlı konumda algılayan bireylerde kıskançlık ve tehdit algısı ortaya çıkabilmektedir. Bu duygular yoğunlaştığında ise bireylerin başkalarının ilerlemesini engellemeye yönelik tutumlar geliştirebildiği belirtilmektedir. Nitekim örgütsel ortamlarda yapılan çalışmalar da bu tür kıyaslama süreçlerinin haset duygusunu artırarak engelleyici davranışlara yol açabildiğini göstermektedir (Zhang, 2020; Bindra vd., 2025).

Yengeç zihniyetine sahip bireylerin bazı ortak davranış özellikleri sergilediği ifade edilmektedir. Bu bireyler başkalarının başarılarını küçümseme eğiliminde olabilir, olumlu gelişmeler karşısında rahatsızlık duyabilir ve diğer çalışanların başarısını itibarsızlaştırmaya yönelik tutumlar gösterebilirler. Ayrıca bilgi saklama, dedikodu üretme, sosyal dışlama veya başkalarının hatalarını büyütme gibi davranışlar da bu sendromun örgütsel yansımaları arasında yer almaktadır (Andersson ve Pearson, 1999; Duffý vd., 2012; Altıntaş ve Topçu, 2024).

Literatür incelendiğinde yengeç sepeti sendromuna yönelik akademik ilginin son yıllarda giderek arttığı görülmektedir. Soubhari ve Kumar (2014) kavramı rekabetçi iş ortamlarında ortaya çıkan davranışsal bir olgu olarak incelemiş, Miller (2019) sendromun doğasını ve örgütsel sonuçlarını tartışmıştır. Fettahloğlu ve Dedeoğlu (2021) örgütsel bağlamda sendromun ölçümüne yönelik ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirmiştir. Özdemir ve Üzümlü (2019) kavramı psikososyal bir perspektiften ele alırken, Budak ve arkadaşları (2022) sendromun iş yeri mutluluğu ve işe adanmışlık üzerindeki olumsuz etkilerini incelemiştir. Bununla birlikte örgüt kültürü ve liderlik tarzları ile yengeç sepeti sendromu arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaların halen sınırlı olduğu belirtilmektedir (Altan ve Filizöz, 2023; Turan, 2023).

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Sosyal Kimlik ve Sosyal Karşılaştırma Teorileri Bağlamında Yengeç Sepeti Sendromu

Yengeç sepeti sendromunun açıklanmasında en işlevsel kuramsal çerçevelerden biri sosyal kimlik teorisidir. Sosyal kimlik yaklaşımı, bireylerin kendilerini kişisel özelliklerinin yanı sıra ait oldukları gruplar üzerinden de tanımladıklarını ileri sürmektedir. Bu aidiyet, tutum ve davranışları önemli ölçüde yönlendirmektedir. Bu bağlamda grup üyeliği, bir yandan iç-grup dayanışmasını güçlendirebilirken, diğer yandan statü, görünürlük ve başarı rekabetinin yoğunlaştığı koşullarda grup içi gerilimleri de artırabilmektedir.

Nitekim minimal grup paradigması, son derece zayıf grup ayrımlarının dahi iç-grup kayırmacılığı ve dış-grup ayrımcılığı üretebildiğini göstermiştir (Tajfel ve Turner, 1979).

Sosyal kimlik teorisine göre bireyler, ait oldukları grubu olumlu değerlendirme eğilimindedir ve bu değerlendirme çoğu zaman diğer gruplarla yapılan karşılaştırmalar üzerinden şekillenmektedir. Ancak örgütsel bağlamda bu süreç her zaman dayanışma üretmemektedir. Sosyal sınıflandırma, grup içi benzerlikleri ve gruplar arası farkları olduğundan daha belirgin hale getirebilmektedir. Bu durum, özellikle başarı baskısının yüksek olduğu ortamlarda dışlama, ayrımcılık ve statü temelli gerilimleri besleyebilmektedir (Bilgin, 1996; Mackie vd., 1996; Tajfel ve Turner, 1979; Arkonaç, 1999).

Bu noktada yengeç sepeti sendromu, sosyal kimliğin tek yönlü olarak dayanışma üretmediğini gösteren önemli bir örnek oluşturmaktadır. Grup üyeliği çoğu durumda iç-grup uyumunu destekleyebilse de, statü ve başarı rekabetinin belirginleştiği örgütsel bağlamlarda aynı grup üyeleri arasında da engelleyici tutumlar ortaya çıkabilmektedir (Miller, 2019). Başka bir ifadeyle, kaynak kıtlığı, statü tehdidi ve görünür başarı farkları gibi koşullar altında iç-grup içinde de rekabet ve aşağı çekme davranışları gelişebilmektedir. Paustian-Underdahl vd. (2017), bazı durumlarda benzer kimlik özelliklerinin grup içi uyumu artırabildiğini; ancak akranlar arası başarı rekabetinin bu örüntüyü tersine çevirebildiğini göstermektedir. Dolayısıyla sosyal kimliğin yengeç sepeti sendromu üzerindeki etkisi doğrusal değil, bağlama duyarlı bir yapı sergilemektedir.

Miller (2019), yengeç sepeti sendromunun örgütsel ortamlardaki doğasını sosyal kimlik teorisi ve sosyal karşılaştırma teorisi temelinde incelemiş; aynı sosyal kimliği paylaşan bireyler arasında belirli koşullarda olumlu ilişkiler gelişebildiğini, ancak başarı ve statü rekabetinin yoğunlaştığı bağlamlarda bu durumun tersine dönebildiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, yengeç sepeti sendromunun yalnızca dış-gruba yönelen bir dışlama biçimi olmadığını; belirli koşullarda iç-grup üyeleri arasında da ortaya çıkabilen bir engelleme eğilimi olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde Roberson (2019), sosyal kimliğin grup içi dinamikler üzerinde kimlik temelli etkiler ürettiğini vurgulayarak, sendromun neden bazı alt gruplarda daha görünür hale gelebildiğini açıklayabilecek bir çerçeveye sunmaktadır.

Sosyal kimlik yaklaşımının bu bağlamdaki açıklayıcılığı, bireylerin kendilerini başkalarıyla kıyaslama süreçleriyle birlikte düşünüldüğünde daha belirgin hale gelmektedir. Bu süreçte çalışanlar performanslarını, başarı düzeylerini ve kariyer ilerlemelerini diğer bireyleri referans alarak değerlendirmektedir. Terfi, takdir ve görünür başarı göstergeleri çalışanlar arasındaki kıyasları

yoğunlaştırabilmektedir. Bu durum, yetersizlik duygusu ve konum kaybı endişesini artırarak olumsuz örgütsel davranışlara zemin hazırlayabilmektedir (Miller, 2019; Sheppard ve Aquino, 2017). Bu nedenle yengeç sepeti sendromu, bu tür kıyaslamaların duygusal ve örgütsel yansımalarının görünür hale geldiği bir örüntü olarak değerlendirilebilir.

McPhail'in (2010) kıt kaynaklar ve oportünizm vurgusu da bu açıklama hattını güçlendirmektedir. Bireysel menfaat, fırsatçılık ve sınırlı kaynaklar karşısında başarı elde etme arzusu, bireylerin başkalarının ilerlemesini tehdit olarak algılamasına yol açabilmektedir (Miller, 2019). Bu sıfır toplam algısı, özellikle aynı pozisyon için yarışan ya da benzer toplumsal kimliklere sahip bireyler arasında daha görünür hale gelebilmektedir. Nitekim azınlık gruplar içindeki rekabetin tehdit algısını artırabildiği ve yengeç zihniyetinin bu tür koşullarda güçlenebildiği belirtilmektedir (Tajfel ve Turner, 1979). Bulloch (2017) ise yengeç zihniyetinin haset duygusu, statü mücadelesi ve başkalarının başarısını değersizleştirme eğilimleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Sonuç olarak sosyal kimlik ve sosyal karşılaştırma teorileri birlikte ele alındığında, yengeç sepeti sendromunun yalnızca bireysel çekememezlikten ibaret olmadığı görülmektedir. Grup aidiyeti, konumsal hassasiyet, sınırlı fırsat algısı ve başarı odaklı rekabet gibi unsurların etkileşimi bu örüntünün oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır. Bu kuramsal çerçeve, söz konusu durumun bazı koşullarda grup dayanışmasını zayıflatarak engelleme, dışlama ve itibarsızlaştırma gibi pratiklere dönüşmesini açıklamak açısından güçlü bir analitik zemin sunmaktadır.

## **2.2. Hofstede'nin Kültür Boyutları Çerçevesinde Yengeç Sepeti Sendromu**

Yengeç sepeti sendromunun yalnızca bireysel psikolojik süreçler veya grup içi dinamikler üzerinden değil, kültürel değerler ve örgütsel normlar üzerinden de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada Hofstede'nin kültür boyutları yaklaşımı, sendromun hangi kültürel zeminlerde daha kolay görünür hale gelebileceğini tartışmak açısından işlevsel bir çerçeve sunmaktadır. Her ne kadar bu yaklaşım çeşitli eleştirilere konu olmuş olsa da, farklı toplumlarda davranış kalıplarının kültürel temellerini açıklamak bakımından yaygın biçimde kullanılmaktadır (Hofstede vd., 2010).

Bu çerçevede özellikle güç mesafesi, bireycilik–kolektivizm, erillik–dişillik ve belirsizlikten kaçınma boyutları açıklayıcı görünmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde hiyerarşi, ayrıcalık ve otorite daha kolay meşrulaştırılmakta; bu durum statüye erişim mücadelesini sertleştirebilmektedir (Hofstede vd., 2002; Kartarı, 2013). Bireycilik–kolektivizm ayrımı da başarı

ve aidiyetin nasıl anlamlandırıldığını etkilemekte, buna bağlı olarak dayanışma kadar dışlama süreçlerini de şekillendirebilmektedir (Hofstede vd., 2002; Kartarı, 2013). Erillik düzeyi yüksek kültürlerde rekabet, başarı ve statü arayışı daha görünür hale gelirken; belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde kariyer, statü ve geleceğe ilişkin kaygılar bireyleri kendi konumlarını korumaya daha güçlü biçimde yöneltebilmektedir (Hofstede vd., 2002; Hofstede vd., 2010).

Uzun dönem–kısa dönem odaklılık ile heveslilik–kısıtlama boyutları da sendromun kültürel arka planını tamamlamaktadır. Kısa dönem odaklı kültürlerde hızlı sonuç alma, görünür başarı ve itibarı koruma eğilimi daha belirgin hale gelirken; kısıtlamanın baskın olduğu bağlamlarda bastırılmış rekabet duyguları daha dolaylı biçimlerde ifade edilebilmektedir (Hofstede vd., 2010; Kartarı, 2013). Bu nedenle sendrom sadece açık saldırganlıkla değil, dedikodu, dışlama ve itibarsızlaştırma gibi örtük biçimlerde de ortaya çıkabilmektedir.

Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar da bu kuramsal hattı desteklemektedir. GLOBE araştırmasının Türkiye bulguları ile sonraki tekrar çalışmalar, özellikle güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının yüksek seyrettiğini göstermektedir (Batır ve Gürbüz, 2016). Bu durum, statüye duyarlılık, hiyerarşik ilişkilere verilen önem ve geleceğe ilişkin güvence arayışının örgütsel davranışlar üzerinde belirleyici olabildiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla Türkiye gibi güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeyi nispeten yüksek bağlamlarda, yengeç sepeti sendromunun örgütsel ilişkilerde daha görünür hale gelmesi kuramsal olarak mümkündür.

Bu değerlendirmeler ışığında örgüt kültürü, yengeç sepeti sendromunun arka planı olmakla birlikte, davranış örüntülerinin şekillendiği temel düzlem olarak görülmelidir. Başarıyı kolektif katkıdan çok kişisel üstünlük üzerinden tanımlayan, bilgi paylaşımını değil bireysel rekabeti ödüllendiren ve kıyaslamayı olağanlaştıran kültürel yapılar, sendromun güçlenmesine elverişli bir iklim yaratabilmektedir (Altan ve Filizöz, 2023; Turan, 2023). Buna karşılık destekleyici, adil ve iş birliğini teşvik eden örgütsel normlar yengeç zihniyetini sınırlandırabilmektedir. Bu nedenle yengeç sepeti sendromu, bireysel duygulanımlar ile örgütsel normlar arasındaki etkileşim içinde ve kültürel değerlerin yön verdiği daha geniş bir açıklama hattı üzerinden değerlendirilmelidir (Özdemir ve Üzümlü, 2019; Turan, 2023).

### **2. 3. Adams'ın Eşitlik Teorisi Kapsamında Yengeç Sepeti Sendromu**

Yengeç sepeti sendromunun açıklanmasında eşitlik teorisi (Equity Theory) de önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Adams (1965) tarafından geliştirilen

eşitlik teorisine göre bireyler, örgüt içindeki katkı ve elde ettikleri ödülleri diğer çalışanlarla karşılaştırarak adalet algısı geliştirmektedir. Bu karşılaştırmalar sonucunda bireyler kendi durumlarını dezavantajlı olarak algıladıklarında adaletsizlik duygusu ortaya çıkabilmektedir. Algılanan eşitsizlik, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel tutumlarını olumsuz etkileyebilmekte; bazı durumlarda bireylerin başkalarının başarılarını değersizleştirme veya onların ilerlemesini sınırlamaya yönelik eğilimler geliştirmesine yol açabilmektedir. Bu yönüyle eşitlik teorisi, yengeç sepeti sendromunun örgütsel adalet algısı ve kaynakların dağılımına ilişkin değerdendirmelerle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymakta ve bu olgunun çok yönlü ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

### 2.3. Yengeç Sepeti Sendromunun Öncülleri

Yengeç sepeti sendromu, örgütsel ortamlarda bireylerin başkalarının ilerlemesini engellemeye yönelik tutumlarını ifade eden karmaşık bir davranış örüntüsüdür. Bu davranışların ortaya çıkışı yalnızca bireysel kişilik özellikleriyle açıklanamayacak kadar çok boyutludur. Literatürde yengeç sepeti davranışlarının ortaya çıkmasında bireysel psikolojik süreçler ile örgütsel bağlamın birlikte etkili olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle sendromun ortaya çıkışını anlamak için bireylerin kendilerini başkalarıyla kıyaslama süreçleri, kıskançlık duyguları ve örgüt içi rekabet algısı gibi faktörlerin birlikte değerdendirilmesi gerekmektedir (Duffy vd., 2012). Yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkış nedenleri incelendiğinde, bu olgunun yalnızca bireyin içsel eğilimleriyle açıklanamayacağı, aynı zamanda içinde bulunulan toplumsal ve örgütsel bağlam tarafından da şekillendiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, bireyin psikolojik eğilimleri uygun örgütsel koşullar oluşmadıkça her zaman eyleme dönüşmemektedir. Bu nedenle literatürde sendromun ortaya çıkışını açıklayan öncüller genel olarak bireysel nedenler ve toplumsal-örgütsel nedenler olmak üzere iki temel düzeyde ele alınmaktadır.

#### 2.3.1. Bireysel Nedenler

Bireysel nedenler, bireyin doğuştan getirdiği ya da yaşam deneyimleriyle şekillenen duygusal, bilişsel ve kişilik temelli özellikleri kapsamaktadır. Her ne kadar bireyin iç dünyasında gelişen bazı duygular belirli ölçüde denetlenebilir olsa da uygun biçimde yönetilemeyen bu duygular zamanla hem bireyin kendisi hem de çevresi açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Yengeç sepeti sendromunun bireysel düzeydeki motivasyon kaynakları arasında özellikle başkalarının başarısından rahatsız olma, haset, düşük benlik saygısı, narsisizm, korku ve kaygı gibi psikolojik değışkenler öne çıkmaktadır (Dincer, 2017; Pegus, 2018; Altıntaş ve Topçu, 2024).

### 2.3.1.1. Sosyal Karşılaştırma Süreçleri

Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde yengeç sepeti sendromunun temelinde sosyal karşılaştırma süreçlerinin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bu süreçler, örgütsel ortamlarda bireylerin kendi performanslarını ve konumlarını diğer çalışanlarla kıyaslamalarına yol açarak olumsuz duygusal tepkilerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Özellikle performans değerlendirmeleri, terfi uygulamaları ve ödül sistemleri çalışanlar arasında sürekli bir karşılaştırma ortamı yaratmakta; bu durum bazı çalışanlarda olumsuz duygulanım, yetersizlik algısı ve konumunu kaybetme kaygısı gibi duyguların güçlenmesine neden olabilmektedir. Sonuç olarak sosyal karşılaştırma süreçleri, çalışanların başkalarının başarılarını olumsuz değerlendirmesine ve engelleyici kişilerarası davranışlar geliştirmesine zemin hazırlayan önemli bir psikolojik mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Festinger, 1954).

### 2.3.1.2. Kıskançlık ve Haset

Kıskançlık ve haset kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da oluşum dinamikleri bakımından farklılık göstermektedir. Haset, bireyin sahip olmadığı bir şeyin başkasında bulunmasına tahammül edememesi ve o şeyin karşı tarafta da bulunmamasını istemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Foster vd., 1972). Bu durum yalnızca maddi unsurlarla sınırlı değildir; başarı, statü, yetenek ya da kişisel özellikler de hasedin konusu olabilmektedir (Vecchio, 2000). Kıskançlık ise çoğu zaman bireyin değer verdiği bir ilişkiyi, konumu ya da statüyü kaybetme korkusuyla ilişkilendirilmekte ve bu duygunun temelinde kaybetme ve yoksun kalma korkusunun bulunduğu belirtilmektedir (Li, Xu, ve Kwan, 2023). Her ne kadar bu duygu insana özgü doğal bir durum olarak kabul edilse de uygun biçimde yönetilemediğinde örgütsel ilişkiler üzerinde yıpratıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Güven eksikliği, karşılık bulmayan emek ya da değersizlik algısı kıskançlığı besleyebilmektedir (Greenberg ve Pyszczynski, 1985). Bu duygular yoğunlaştığında saldırganlık, örgütsel zorbalık, yıldırma, dedikodu ve dışlama gibi davranışlara dönüşebilmekte; söz konusu eylemler yengeç sepeti sendromunun örgütsel yansımaları arasında değerlendirilmektedir (Miller, 2019; Altıntaş ve Topçu, 2024).

### 2.3.1.3. Düşük Benlik Saygısı

Benlik saygısı, bireyin kendisini yeterli ve değerli algılamasıyla ilişkili olumlu bir benlik değerlendirmesini ifade etmektedir (Çetinceli ve Acar, 2022). Yüksek benlik saygısına sahip bireyler genellikle kişisel gelişimlerine odaklanırken, düşük benlik saygısına sahip bireylerin hata yapmaktan kaçınmaya daha fazla yoğunlaştıkları belirtilmektedir (Rosenberg, 1965). Yetersizlik ve değersizlik duygularıyla beslenen düşük benlik saygısı, bireyin kendini

dezavantajlı konumda algılamasına neden olabilmektedir. Bu durum bazı bireylerin başkalarının başarılarını tehdit olarak değerlendirmesine ve buna karşı savunmacı ya da saldırgan davranışlar geliştirmesine yol açabilmektedir. Özellikle sosyal tehdit algısının yoğun olduğu durumlarda bireyin benlik saygısını koruma amacıyla başkalarının ilerlemesini engellemeye yönelik davranışlar geliştirmesi öngörülmektedir (Fettahlıoğlu ve Dedeoğlu, 2021).

#### 2.3.1.4. Narsisizm

Narsisizm, bireyin kendisini abartılı biçimde önemli, ayrıcalıklı ve üstün görmesiyle karakterize edilen bir kişilik örüntüsüdür. Kavramın kökeni Yunan mitolojisindeki Narkissos anlatısına dayandırılmaktadır (Karaaziz ve Atak, 2013). Narsistik özellikler taşıyan bireyler çoğu zaman kendilerini ayrıcalıklı görme, başkalarını değersizleştirme ve çevreleri üzerinde kontrol kurma eğilimi gösterebilmektedir (Özsoy ve Ardıç, 2017). Özdemir ve Üzümlü (2019) göre narsistik kişilik özellikleri, yengeç sepeti sendromunun gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Başkalarının başarılarını küçümseme, kendi görüşünü mutlak doğru kabul etme, eleştiriye kapalı olma ve bencil davranma gibi özellikler narsistik yapı ile yengeç zihniyeti arasında güçlü bir ilişki kurmaktadır. Benzer biçimde diğer bireylerin başarılarını tesadüf olarak değerlendirme ve sürekli üstünlük iddiası taşıma gibi özelliklerin de bu sendromla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Özdemir ve Üzümlü, 2019).

#### 2.3.1.5. Sosyal Baltalama ve Engelleme Davranışları

Yengeç sepeti sendromunun örgütsel düzlemde görünür hale gelmesinde sosyal baltalama önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal baltalama, bireylerin diğer çalışanların başarılarını, itibarını veya kişilerarası ilişkilerini zayıflatmaya yönelik kasıtlı eylemlerini ifade etmektedir. Bu kapsamda dedikodu yayma, bilgi saklama, sosyal dışlama, başkalarının hatalarını görünür kılma ve mesleki ilerlemeyi engelleme gibi pratikler yer alabilmektedir. Araştırmalar, örgütlerde haset ve kıyaslama süreçlerinin yoğunlaştığı ortamlarda bu tür eylemlerin daha sık ortaya çıktığını göstermektedir. Özellikle örgütsel kıskançlık duygusunun sosyal baltalamanın önemli bir öncülü olduğu belirtilmektedir (Li, Xu ve Kwan, 2023). Bu yönüyle sosyal baltalama, yengeç sepeti sendromunun duygusal ve örgütsel öncüllerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

### 2.4. Toplumsal ve Örgütsel Nedenler

Yengeç sepeti sendromu yalnızca bireysel psikolojik özelliklerle açıklanabilecek bir olgu değildir. Bu davranışların ortaya çıkmasında örgütsel yapı, çalışma ortamının psikolojik iklimi ve örgüt kültürü gibi yapısal faktörler de önemli rol oynamaktadır.

### 2.4.1. Rekabetçi Örgüt İklimi

Rekabetçi örgüt iklimi, çalışanların kendilerini sürekli olarak diğer çalışanlarla karşılaştırdığı ve başarılarını bu karşılaştırmalar üzerinden değerlendirdiği çalışma ortamlarını ifade etmektedir (Ashforth ve Saks, 1996). Bu tür ortamlarda çalışanlar çevrelerindeki bireyleri iş birliği yapılacak meslektaşlar yerine aşılması gereken rakipler olarak görmeye başlayabilmektedir. Bu koşullarda başarı farklılıkları tehdit olarak algılanabilmekte ve küçümseme, değersizleştirme ya da zarar verici duygulanım gibi buldularla ortaya çıkabilmektedir. Bu süreç zamanla zarar verici eylemleri doğurabilmekte ve çalışanların birbirlerini engellemeye yönelik davranışlar geliştirmesine zemin hazırlayabilmektedir (Çiçek ve Söylemez, 2020; Li, Xu ve Kwan, 2023).

Altıntaş ve Topçu (2024) tarafından kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirilen nitel araştırma, yengeç sepeti sendromunun gündelik örgütsel yaşamdaki somut yansımalarını görünür kılmaktadır. Araştırmanın dikkat çekici sonuçlarından biri, özellikle hiyerarşik yapının belirgin olduğu ve terfi fırsatlarının önem kazandığı çalışma ortamlarında bu tür pratiklerin daha sık ortaya çıkmasıdır. Bu çerçevede araştırmacılar, terfi, ödül ve takdir gibi sınırlı algılanan örgütsel kaynaklara yönelik rekabetin, yengeç sepeti davranışlarını tetikleyen başlıca dinamiklerden biri olduğunu belirtmektedir (Altıntaş ve Topçu, 2024).

### 2.4.2. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, örgütte görevlerin nasıl dağıtıldığını, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin nasıl düzenlendiğini ve bilgi akışının nasıl gerçekleştiğini belirleyen temel kurumsal çerçeveyi ifade etmektedir. Rol çatışmaları, sınırlı yükselme fırsatları ve kapalı iletişim kanalları çalışanların başkalarının başarısını kendi konumları açısından tehdit olarak değerlendirmesine neden olabilmektedir. Bu tür yapısal sorunlar yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkabileceği uygun zemini oluşturmaktadır. Aşırı hiyerarşik ya da belirsiz örgüt yapıları çalışanlar arasında statü temelli gerilimleri artırabilmektedir (Ahmady vd., 2016).

### 2.4.3. Yönetsel Tutumlar ve Örgütsel Adalet

Örgüt içindeki yönetsel tutumlar ve çalışanların davranışları, çalışma ortamının psikolojik iklimini doğrudan etkilemektedir. Özellikle yönetsel adalet algısının zayıf olduğu ve karar süreçlerinin liyakat temelli algılanmadığı ortamlarda çalışanlar arasında güvensizlik ve rekabet duygusu artabilmektedir (Bolat vd., 2017). Bu tür örgütsel koşullar, çalışanların başkalarının başarısını tehdit olarak algılamalarına ve engelleyici tutumlar geliştirmelerine zemin hazırlayabilmektedir. Örgütsel davranış literatürü, yönetsel tutumların çalışanların kişilerarası ilişkilerini ve rekabet biçimlerini önemli ölçüde

şekillendirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte örgütsel adalet algısının yeterli olmadığı durumlarda başkalarını ölçüt alma eğilimlerinin güçlendiği ve çalışanlar arasında yıkıcı pratiklerin artabildiği belirtilmektedir (Festinger, 1954; Colquitt vd., 2001). Bu algılar çalışanların meslektaşlarının başarılarını tehdit olarak değerlendirmelerine ve onların ilerlemesini engellemeye yönelik tutumlar geliştirmelerine yol açabilmektedir. Dolayısıyla yönetsel tutumlar ve örgütsel adalet algısı yengeç sepeti zihniyetinin ortaya çıkmasında önemli belirleyiciler arasında yer almaktadır.

#### 2.4.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, değerler, inançlar ve normlar aracılığıyla çalışanların nasıl hareket etmeleri gerektiğini belirleyen kurumsal bir anlam sistemini ifade etmektedir. Çalışanlar zamanla bu kültürü içselleştirerek tutum ve eylemlerini örgütsel normlara göre şekillendirmektedir. İş birliği ve destek yerine yoğun rekabet ve kıyaslamanın öne çıktığı örgüt kültürleri, çalışanlar arasında engelleyici tutumların gelişmesine zemin hazırlayabilmektedir. Buna karşılık destekleyici ve adil bir örgüt kültürü, çalışanların birbirlerinin gelişimini destekleyen daha sağlıklı ilişkiler kurmasına katkı sağlamaktadır (Akıncı, 2012).

Yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkışı çok boyutlu bir süreçtir ve örgüt kültürünün özellikleriyle yakından ilişkilidir. Rekabetin yoğun olduğu, kıt kaynak algısının güçlü hissedildiği ve yapısal eşitsizliklerin belirgin olduğu örgütlerde çalışanlar kendi konumlarını meslektaşlarının performansı üzerinden değerlendirebilmekte; bu durum zamanla sosyal baltalama ve engelleyici pratiklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırabilmektedir (Duffy vd., 2012). Bu nedenle yengeç sepeti sendromu, yalnızca bireysel psikolojik özelliklerle değil, örgüt kültürünün şekillendirdiği rekabet dinamikleri ile bireysel duygusal süreçlerin etkileşimi içinde ortaya çıkan bir örgütsel olgu olarak değerlendirilmelidir.

### 3. Yengeç Sepeti Sendromunun Sonuçları

Yengeç sepeti sendromu, örgütlerde bireylerin birbirlerinin ilerlemesini engellemeye yönelik davranışlar sergilemesiyle ortaya çıkan ve çalışma ortamının sosyal yapısını olumsuz etkileyen bir olgudur. Bu sendromun örgütsel ve bireysel düzeyde çeşitli sonuçlar doğurduğu; özellikle çalışanlar arasındaki güven, saygı ve iş birliği ilişkilerinin zayıflamasıyla kendini gösterdiği belirtilmektedir. Literatürde bu durumun mobbing, zorbalık, dışlanma, dedikodu, saldırganlık ve iş yeri nezaketsizliği gibi olumsuz davranış örüntülerini tetiklediği ifade edilmektedir (Aydın ve Demir, 2025).

### 3.1. Dedikodu ve Söylenti

Yengeç sepeti sendromunun örgütlerde ortaya çıkan en yaygın sonuçlarından biri dedikodu ve söylenti ortamlarının yaygınlaşmasıdır. Dedikodu ve söylentiler örgüt içi çatışmaları artırmakta, çalışanların psikolojik durumunu olumsuz etkileyerek huzursuzluk, kaygı ve moral bozukluğu gibi duyguların artmasına yol açmaktadır (Çavuş ve Sarpkaya, 2021). Ayrıca bu tür iletişim pratikleri çalışanlar arasındaki güven ilişkilerini zedeleyerek örgüt içindeki dayanışmayı ve şeffaflık gibi temel örgütsel değerleri zayıflatmaktadır. Bu bağlamda dedikodu ve söylenti, kişilerarası ilişkilerde saldırganlığın dolaylı bir biçimi olarak değerlendirilmektedir (Baumeister, Zhang, ve Vohs, 2004). Dedikodunun çoğu zaman üstünlük arayışı duygularından beslenerek bireylerin başkalarını itibarsızlaştırma amacıyla kullanılabilirdiği belirtilmektedir. Nitekim ampirik çalışmalar da yıkıcı rekabet davranışlarının örgütsel iletişim ortamını olumsuz etkilediğini ve çalışanlar arasında güvensizlik ile söylenti mekanizmalarını güçlendirdiğini göstermektedir (Yeşilkuş, Özbozkurt ve Sezal, 2024). Bu yönüyle dedikodu ve söylenti, yengeç sepeti sendromunun hem görünür hem de yayılcı sonuçlarından biri olarak örgütsel ilişkilerin niteliğini zayıflatmaktadır (Bulloch, 2017).

### 3.2. Dışlanma

Dışlanma, yengeç sepeti sendromunun önemli sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Dedikodu ve söylentilerin yoğun olduğu ortamlarda bazı bireyler sosyal ilişkilerden dışlanabilmekte ve bu durum onların örgüt içindeki aidiyet duygularını zayıflatabilmektedir. Dışlanma, bireyin bulunduğu sosyal ortamda yok sayılması veya görmezden gelinmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çelik ve Koşar, 2015). Örgütsel bağlamda dışlanma, çalışanların karar süreçlerinden uzak tutulması, iletişim ağlarından dışlanması veya sosyal ilişkilerden bilinçli biçimde koparılması biçiminde ortaya çıkabilmektedir. Dışlanma yaşayan bireyler zamanla çevreleriyle olan ilişkilerini sınırlandırmakta ve içe kapanma eğilimi gösterebilmektedir. Bu kişiler çoğu zaman anlaşılmadıklarını düşünmekte ve kendilerini örgüte ait hissetmemektedirler. Bu durum bireyin sosyal ilişkilerini etkilediği gibi örgütsel performansını ve psikolojik iyi oluşunu da olumsuz yönde etkilemektedir (Çelik ve Koşar, 2015). Ampirik çalışmalar da bu bulguları desteklemektedir. Yeşilkuş, Özbozkurt ve Sezal (2024) tarafından akademisyenler üzerinde yürütülen araştırma, yengeç zihniyetinin çalışanların işe yabancılaşma düzeyleriyle anlamlı ilişkiler gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, yıkıcı rekabet davranışlarının çalışanların kurumsal aidiyet duygusunu zayıflattığını ve örgüt içindeki sosyal bütünleşmeyi olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Dolayısıyla dışlanma, yengeç sepeti sendromunun kişilerarası bağları zayıflatan ve çalışanların örgütsel bütünleşmesini bozan temel sonuçlarından biridir.

### 3.3. Saldırganlık

Yengeç sepeti sendromu, bireylerde açık ya da örtük saldırgan davranışların ortaya çıkmasına da zemin hazırlayabilmektedir. Saldırganlık davranışları kimi zaman doğrudan, kimi zaman ise dolaylı biçimde gerçekleşmektedir. Örgütlerde bu davranışlar küçümseme, alay etme, engelleme, sabote etme, aşağılama ya da zarar verici tutumlar şeklinde görünür hale gelebilmektedir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu çalışma ortamlarında çalışanların birbirlerine yönelik küçümseyici, engelleyici veya zarar verici davranışlar sergileyebildikleri görülmektedir (Balıca, 2025). Saldırgan davranışlar iş süreçlerinin yavaşlamasına, örgüt içinde çatışmaların artmasına ve bazı durumlarda fiziksel veya psikolojik zararların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu tür davranışlar bireyler arası ilişkileri ve örgütün genel işleyişini de olumsuz etkileyebilmektedir. Literatürde yıkıcı rekabet ortamlarının çalışanlar arasında saldırgan ve engelleyici davranışları artırabildiği belirtilmektedir. Bu tür ortamlarda bireyler başkalarının başarısını tehdit olarak algılayabilmekte ve küçümseme, sabotaj veya değersizleştirme gibi davranışlar sergileyebilmektedir (Spector ve Fox, 2005). Bu yönüyle saldırganlık, yengeç sepeti sendromunun hem bireysel düzeyde yıkıcı sonuçlar doğuran hem de örgütsel işleyişine sekteye uğratan önemli bir çıktısıdır.

### 3.4. Zorbalık

Yengeç sepeti sendromunun örgütsel sonuçları arasında zorbalık davranışları da yer almaktadır. Bu sendromun etkisiyle bireylerin fikirlerinin değersizleştirilmesi, çabalarının küçümsemesi veya sosyal olarak yalnızlaştırılması gibi davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Zorbalık, bireylerin başkalarına yönelik sözel saldırı, fiziksel taciz ya da manipülasyon gibi yöntemlerle zarar verme davranışlarını ifade etmektedir. Zorbalığın görüldüğü iş ortamlarında genel atmosferin gergin, rekabetçi ve güvensiz olduğu; çalışanların birbirleriyle sağlıklı ilişkiler kurmakta zorlandıkları belirtilmektedir (Balıca, 2025). Bu tür davranışlar çalışanların psikolojik güvenlik algısını zayıflatmakta ve çalışma ortamında zorbalık davranışlarının gelişmesine neden olabilmektedir. Yengeç zihniyetine sahip bireylerin davranış biçimleri çoğu zaman bu tür zorbalık pratikleriyle örtüşmektedir. Bu süreçte yaşanan çatışmaların bazı durumlarda kontrol edilemeyen saldırgan davranışlara dönüşebildiği de belirtilmektedir (Çavuş ve Sarpkaya, 2021). Bu nedenle zorbalık, yengeç sepeti sendromunun örgütsel düzeydeki en yıkıcı tezahürlerinden biri olarak görülmektedir. Sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen fenomenolojik bir araştırma da bu bulguları desteklemektedir. Aydın ve Oğuzhan (2019) çalışmasında yengeç zihniyetinin

ekip çalışması ve çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Katılımcılar bu tür davranışların iş barışını zedelediğini ve ekip uyumunu önemli ölçüde zayıflattığını ifade etmişlerdir.

### **3.5. Mobbing**

Yengeç sepeti sendromunun önemli sonuçlarından biri, örgüt içinde mobbing davranışlarının gelişmesidir. Mobbing, bir veya birden fazla kişi tarafından sistematik biçimde uygulanan ve bireyi psikolojik baskı altına alan etik dışı davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1996). Leymann'a göre bu süreçte hedef alınan çalışan, savunmasız bırakılmakta ve sürekli psikolojik tacize maruz kalmaktadır (Leymann, 1996). Bu tür uygulamalar zamanla bireylerde çeşitli psikolojik sorunlara yol açabilmekte, bazı durumlarda fiziksel sağlık problemlerinin ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. İş yerinde dışlama, küçük düşürme ve itibarsızlaştırma gibi uygulamalar bu davranışların en yaygın görünüşleri arasında yer almakta ve kimi durumlarda çalışanların işten ayrılmasına kadar uzanan ciddi sonuçlar doğurabilmektedir (Leymann, 1996). Bu nedenle mobbing, yengeç sepeti sendromunun süreklilik kazanan ve bireyin örgüt içindeki varlığını doğrudan tehdit eden sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

### **3.6. Psikolojik Sorunlar ve Şiddet**

Yengeç sepeti sendromunun bireyler üzerindeki etkileri psikolojik sorunlar ve şiddet eğilimleri şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Bu süreç çoğu zaman bireyin işe karşı ilgisinin azalmasıyla başlamakta, zamanla isteksizlik ve tükenmişlik duygularının artmasına yol açmaktadır. Sürekli engellenen, küçümsemenin veya dışlanan bireylerin zamanla yoğun stres, kaygı, öfke ve çaresizlik yaşaması olasıdır. Einarsen'e (1999) göre bireyin sürekli olarak saygısız veya düşmanca davranışlara maruz kalması, psikolojik baskının artmasına ve bireyin hedef haline gelmesine neden olabilmektedir. Örgütte bir kişinin hedef haline gelmesi, diğer çalışanlarda da korku, sessizlik ve güvensizlik kültürünü besleyebilmektedir. Bu bağlamda yengeç sepeti sendromu, çalışan ruh sağlığını zedeleyen ve örgütsel psikolojik iklimi de bozan bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

### **3.7. İş Yeri Nezaketsizliği**

İş yeri nezaketsizliği, örgüt normlarının ihlali olarak ortaya çıkan ve çalışanlar arasında saygı sınırlarını aşan davranışları ifade etmektedir. Bu davranışlar özellikle rekabetin yoğun olduğu çalışma ortamlarında daha sık görülmektedir. İş yeri nezaketsizliği çoğu zaman açık şiddet içermeyen; ancak küçümseme, dışlama, alay etme, yok sayma ve değersiz hissettirme gibi düşük

yoğunluklu davranışlarla görünür hale gelmektedir. İş yeri nezaketsizliği; çalışanlara zarar verme amacı taşıyan saygısız davranışlar, küçümseme, dışlama ve örgüt içi huzursuzluk yaratma gibi tutumları içermektedir (Miller, 2019). Bu davranışların çoğu zaman düşük yoğunluklu ve dolaylı biçimde gerçekleşmesi, fark edilmesini zorlaştırabilmektedir. Ancak uzun vadede bu tür davranışlar çalışanların iş doğumunun azalmasına, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açabilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Bu yönüyle iş yeri nezaketsizliği, yengeç sepeti sendromunun örtük fakat etkili sonuçları arasında yer almaktadır.

### 3.8. İş Yeri Stresi

Yengeç sepeti sendromunun önemli sonuçlarından biri iş yeri stresidir; iş stresi, örgütsel beklentilerin karşılanmaması ve bireylerin hedeflerine ulaşmalarının engellenmesi gibi zorlayıcı koşulların bireyin fiziksel ve psikolojik kaynaklarını tüketmesi sonucu ortaya çıkan bir uyum bozulmasıdır (Parker ve DeCotiis, 1983). Örgüt içindeki iletişim sorunları, çatışmalar, dedikodu, mobbing ve yoğun rekabet gibi faktörler çalışanlar üzerindeki baskıyı artırarak psikolojik stresin yükselmesine neden olabilmektedir (Yeşilada ve Yeniçeri, 2020). Yengeç sepeti sendromuna maruz kalan bireylerde duyguların göz ardı edilmesi ve kişilerarası güvenin zayıflaması sıkça gözlemlenmektedir. Nitekim Soubhari ve Kumar (2014) nefret, çekememezlik ve aşırı rekabet gibi davranışların çalışanlar arasında güvensizlik duygusunu artırdığını ortaya koymaktadır. Bu tür koşullar çalışanların iş performansını, örgüte yönelik aidiyetlerini ve psikolojik dayanıklılıklarını da olumsuz etkilemektedir. Mevcut ampirik çalışmalar da bu bulguları desteklemekte; yengeç zihniyetinin yaygın olduğu çalışma ortamlarında çalışanların motivasyonunun azaldığı, iş stresi ve tükenmişlik düzeylerinin arttığı ve örgütsel performansın olumsuz etkilendiği görölmektedir (Çavuş ve Sarpkaya, 2021).

### 4. Yengeç Sepeti Sendromunun Önlenmesi ve Yönetimi

Yengeç sepeti sendromunun örgütlerde ortaya çıkmasını önlemek ve etkilerini azaltmak, yalnızca bireysel davranışların kontrol edilmesiyle mümkün değildir. Bu tür davranışların ortaya çıkmasını engellemek için örgütsel yapı, liderlik anlayışı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü gibi kurumsal faktörlerin bütüncül biçimde ele alınması gerekmektedir. Literatürde örgütsel adalet uygulamalarının çalışanlar arasında güven ve iş birliği düzeyini artırdığı, buna karşılık kişilerarası çatışma ve yıkıcı davranışların ortaya çıkma olasılığını azalttığı belirtilmektedir (Colquitt vd., 2001; Dey, Sharma ve Balivada, 2023). Özellikle atama ve terfi süreçlerinin yöneticilerin bireysel takdirine aşırı derecede bağlı olduğu örgütlerde çalışanlar arasında adaletsizlik

algısının güçlendiği ve bunun yıkıcı rekabet davranışlarını tetikleyebildiği görülmektedir. Bu nedenle kariyer ilerleme süreçlerinin açık, nesnel ve ölçülebilir kriterlere dayandırılması büyük önem taşımaktadır. Şeffaf atama ve terfi mekanizmalarının oluşturulması çalışanlar arasında güven ortamını güçlendirerek örgüt içindeki yıpratıcı yarış eğilimlerini azaltabilmektedir. Örgütsel adalet literatürü, çalışanların karar süreçlerinin adil olduğuna yönelik algılarının iş yerindeki davranışları doğrudan etkilediğini ve adaletsizlik algısının kişilerarası çatışma ile saldırgan davranışları artırabildiğini göstermektedir (Colquitt vd., 2001).

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsallaştırılması da yengeç zihniyetinin ortaya çıkmasını engelleyebilecek önemli mekanizmalardan biridir. Kariyer planlama, performans değerlendirme ve terfi süreçlerinin sistematik insan kaynakları politikaları çerçevesinde yürütülmesi çalışanların örgütsel süreçlere yönelik güvenini artırmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi, çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirerek kıyas temelli davranışlarının ortaya çıkma olasılığını azaltmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2023). Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin stratejik bir yönetim aracı olarak etkin biçimde kullanılması örgüt içi ilişkilerin daha sağlıklı bir zeminde gelişmesine katkı sağlamaktadır. Örgütlerde nepotizm, kronizm ve partizanlık gibi kayırmacılık biçimlerinin yaygın olduğu durumlarda çalışanlar arasında dışlanma ve adaletsizlik algısının güçlenebildiği görülmektedir. Bu nedenle atama ve terfi süreçlerinde liyakat ilkesinin esas alınması ve karar süreçlerinin objektif ölçütlere dayandırılması büyük önem taşımaktadır. Kayırmacılık algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların örgüte yönelik güven düzeylerinin azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Araslı ve Tümer, 2008).

Yengeç sepeti davranışlarının önlenmesinde örgüt içi iletişim ve katılım mekanizmalarının güçlendirilmesi de önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların karar süreçlerine katılımının sağlanması ve örgüt içi iletişim kanallarının açık tutulması, çalışanların dışlanma algısını azaltarak örgütsel bağlılığı güçlendirebilmektedir. Katılımcı yönetim anlayışı çalışanların örgüte yönelik güvenini artırmakta ve bireylerin karşılaştırmalı üstünlük arayışı davranışının önüne geçmektedir. (Robbins ve Judge, 2021). Ayrıca açık iletişim kanallarının oluşturulması ve çalışanların sorunlarını güvenli bir ortamda ifade edebilmesi, dedikodu ve kişilerarası çatışma gibi yıkıcı iletişim biçimlerinin ortaya çıkma olasılığını azaltabilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999).

Bu bağlamda ekiplerde psikolojik güvenlik (psychological safety) kavramı da önemli bir koruyucu unsur olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik güvenlik,

çalışanların hata yapma, fikirlerini ifade etme veya eleştirel görüşlerini dile getirme konusunda cezalandırılma ya da küçük düşürülme korkusu yaşamadan kendilerini ifade edebilmelerini ifade etmektedir (Edmondson, 1999). Araştırmalar, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ekiplerde yıkıcı rekabet ve kişilerarası sabotaj eğilimlerinin daha düşük düzeyde görüldüğünü göstermektedir. Bu nedenle örgütlerde psikolojik güvenliği destekleyen liderlik ve iletişim uygulamalarının geliştirilmesi, yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkma olasılığını azaltabilecek önemli bir örgütsel mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerde güven ikliminin oluşturulması ve etik liderlik uygulamalarının güçlendirilmesi de yengeç sepeti davranışlarının önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Liderlerin kapsayıcı, adil ve etik davranışlar sergilemesi çalışanlar arasında güven ilişkilerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Etik liderliğin çalışan davranışlarını modelleme yoluyla etkilediği ve iş yerinde saldırganlık ile nezaketsizlik davranışlarını azaltabildiği birçok araştırmada gösterilmiştir (Cao vd., 2023). Buna karşılık otoriter veya despotik liderlik biçimlerinin çalışanlar arasında güvensizlik ve saldırgan davranışları artırabildiği belirtilmektedir (Ali vd., 2025).

Örgüt kültürü de yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkmasında veya önlenmesinde önemli bir belirleyici faktördür. Destekleyici ve iş birliğine dayalı örgüt kültürleri çalışanların birbirlerinin gelişimini desteklemesini teşvik ederken, yoğun rekabet ve kıyaslamanın öne çıktığı örgütsel bağlamlar çalışanlar arasında kıskançlık ve engelleyici davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Örgüt kültürü, çalışan davranışlarını yönlendiren ortak değerler ve normlar sistemi olarak değerlendirildiğinden, iş birliği ve dayanışmayı teşvik eden kültürel yapıların geliştirilmesi bu tür olumsuz davranış örüntülerinin sınırlandırılmasına katkı sağlayabilmektedir (Duffy vd., 2012; Schein, 2010). Bunun yanında örgütlerde tüm çalışanların tabi olduğu şeffaf ve eşitlikçi performans değerlendirme sistemlerinin kurulması da yengeç sepeti davranışlarının azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir. Farklı hizmet sınıfları arasında üstünlük veya ayrıcalık algısı oluşması çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyebilmekte ve örgüt içinde çatışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sistemlerinin objektif kriterlere dayandırılması ve tüm çalışanlar için eşit biçimde uygulanması önerilmektedir (Armstrong ve Taylor, 2023).

Son olarak, örgütlerde yengeç sepeti davranışlarının nedenleri, göstergeleri ve sonuçlarının bilimsel yöntemlerle analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Üst, orta ve alt düzey çalışanların algılarını karşılaştıran nicel ve nitel araştırmalar yapılması, örgüt içindeki sorunların daha sağlıklı biçimde anlaşılmasına katkı

sağlayabilir. Bu tür analizlerin insan kaynakları bilgi sistemleri kapsamında değerlendirilmesi örgütlerin sorunları erken aşamada tespit ederek önleyici politikalar geliştirmesine olanak tanımaktadır. Yengeç sepeti sendromunun önlenmesi, örgütsel adaletin güçlendirilmesi, liyakat temelli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi, etik liderlik anlayışının benimsenmesi ve iş birliğini teşvik eden bir örgüt kültürünün oluşturulmasını gerektiren çok boyutlu bir yönetim süreci olarak değerlendirilmelidir.

## SONUÇ

Yengeç sepeti sendromu, örgütlerde bireylerin başkalarının ilerlemesini engellemeye yönelik davranışlar sergilediği, güven ve iş birliği ilişkilerini zayıflatan önemli bir örgütsel davranış olgusudur. Literatürde çoğu zaman kıskançlık ve yıkıcı rekabet bağlamında ele alınsa da, gerçekte bireysel psikolojik süreçler ile örgütsel yapı ve kültürün etkileşimi içinde ortaya çıkan çok katmanlı bir davranış örüntüsünü ifade etmektedir. Bu nedenle sendrom yalnızca bireysel çekememezlik ile açıklanabilecek bir durum olmayıp sosyal karşılaştırma süreçleri, statü hırsı kariyer fırsatlarının algılanma biçimi ve örgütsel adalet algılarıyla yakından ilişkilidir.

Bu çalışmada yengeç sepeti sendromu örgütsel davranış perspektifinden ele alınarak kavramın kuramsal temelleri, bireysel ve örgütsel öncülleri ile örgütsel sonuçları incelenmiştir. Sosyal kimlik teorisi, sosyal karşılaştırma teorisi ve kültürel boyutlar yaklaşımı çerçevesinde yapılan değerlendirmeler, sendromun yalnızca kişilerarası kıskançlık dinamiklerinden değil, örgütsel rekabet ortamı, liderlik uygulamaları, kariyer ilerleme süreçleri ve örgüt kültürü tarafından da şekillendirildiğini göstermektedir.

Literatürdeki bulgular yengeç sepeti sendromunun örgütler üzerinde önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bu davranış örüntüsü çalışanlar arasında güven ve iş birliği ilişkilerinin zayıflamasına, örgütsel bağlılığın azalmasına, iş stresi ve tükenmişliğin artmasına ve uzun vadede örgütsel performansın olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir. Özellikle ekip çalışmasının önemli olduğu örgütlerde bu tür negatif, zorlatıcı ve zarar verici davranışlarının yaygınlaşması, örgütsel öğrenme süreçlerini zayıflatmakta ve kurumsal gelişimi sınırlayan olumsuz bir örgütsel iklimin oluşmasına neden olabilmektedir.

Bu nedenle örgütlerde yengeç sepeti davranışlarının önlenmesi, adil ve şeffaf yönetim uygulamalarının güçlendirilmesini, liyakat temelli kariyer sistemlerinin oluşturulmasını ve çalışanlar arasında güven ile iş birliğini destekleyen bir örgüt kültürünün geliştirilmesini gerektirmektedir. Etik liderlik uygulamaları, açık iletişim kanalları ve katılımcı yönetim anlayışı çalışanlar arasındaki toksik

başarı mücadelesi eğilimlerini azaltarak daha sağlıklı bir örgütsel iklimin oluşmasına katkı sağlayabilir.

Yengeç sepeti sendromu, örgütlerde çoğu zaman görünmez biçimde işleyen ancak örgütsel ilişkileri ve kurumsal performansı olumsuz etkileyen önemli bir davranış dinamiğidir. Bu olgunun anlaşılması, örgütlerde engelleyici davranışların arkasındaki psikososyal ve yapısal mekanizmaların açıklanmasına katkı sağlamakta, aynı zamanda adil, güvene dayalı ve iş birliğini teşvik eden örgütsel iklimlerin oluşturulmasının önemini ortaya koymaktadır.

## Kaynaklar

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press.
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- 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*, 35(4), 574-585. <https://doi.org/10.54005/geneltip.1607010>
- Akıncı, Z. B. (2012). Kurum kültürü ve örgütsel iletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ali, M.A., Khalid, H.B., Idrees, B., Naseer, Z. & Sheraz, A. (2025) Unmasking the pathways to workplace incivility: A mediated moderation model of despotic leadership, workload stress, and distributive justice in higher education. *PLoS One* 20(12): e0337687. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0337687>
- Altan, A., & Filizöz, B. (2023). Yengeç sepeti sendromu (YSS). *Örgütsel davranış kavramlar ve araştırmalar-ii*, 67-97.
- Altıntaş, M., & Topçu, T. (2024). Kamu çalışanlarının yengeç sepeti sendromu hakkındaki görüşleri: Nitel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 448-478. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1396898>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Arasli, H., & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(9/10), 369-381. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Arkonaç, S. A. (1999). Gruplararası ilişkiler ve sosyal kimlik teorisi. *İstanbul: Alfa*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, 39(1), 149-178. <https://doi.org/10.5465/256634>
- 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*, 13(2), 515-539. <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i2.2528>

- Aydın, G. Z., & Oğuzhan, G. (2019). The “crabs in a bucket” mentality in healthcare personnel: A phenomenological study. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 618-630.
- Balica, D. (2025). *Antrenörlerin öz yeterlilik düzeyleri ile yengeç sepeti sendromu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Muş Alparslan Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Batır, F., & Gürbüz, S. (2016). Türkiye'nin toplumsal kültür eğilimleri: GLOBE araştırmasından sonra ne değişti? In 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (pp. 427-438). İstanbul, Türkiye.
- Baumeister, R. F., Zhang, L., & Vohs, K. D. (2004). Gossip as cultural learning. *Review of General Psychology*, 8(2), 111-121.
- Bilgin, N. (1996). *İnsan ilişkileri ve kimlik*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bindra, S., Achhnani, B., Sharma, C., Gupta, B., & Bhattacharya, S. (2025). Untangling Leader-Member Exchange and Employee Envy: An Empirical Investigation Within the Indian IT Sector. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 19(1).
- Budak, F., Özer, Ö., & Saygılı, M. (2025). Yengeç Sendromunun İşyerinde Mutluluğa ve İşe Adanmışlığa Etkisinin İncelenmesi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Uluborlu Mesleki Bilimler Dergisi*, 8(3), 21-33.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. A., & Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: Lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-162. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.645144>
- Bullock, H. C. (2017). Ambivalent moralities of cooperation and corruption: Local explanations for (under) development on a Philippine island. *The Australian Journal of Anthropology*, 28(1), 56-71. <https://doi.org/10.1111/taja.12173>
- Cao, W., Li, P., C. van der Wal, R., & W. Taris, T. (2023). Leadership and Workplace Aggression: A Meta-analysis: Wenrui Cao et al. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 347-367. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05184-0>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Çavuş, B. & Sarpkaya, R. (2021). Measuring “crabs in a bucket” phenomenon at schools: A scale development study. *Psycho-Educational Research Reviews*, 10(2), 314-327. [https://doi.org/10.52963/PERR\\_Biruni\\_V10.N2.22](https://doi.org/10.52963/PERR_Biruni_V10.N2.22)
- Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.

- Çetinceli, K., & Acar, Ö. F. (2022). Benlik saygısı, yaşam doyumu ve akademik başarı arasındaki ilişki: Lojistik öğrencileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(34), 412-425.
- Çiçek, B., & Söylemez, M. (2020). Sosyal Karşılaştırma Bakış Açısından Dedikodu, Rekabet ve Etik İklim İlişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(3), 639-656.
- Dey, T., Sharma, T., & Balivada, P. K. (2023). Organizational justice perceptions and workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(2), 45–60.
- Dincer, B. (2017). Organizational jealousy and its consequences in workplace settings. *Journal of Organizational Psychology*, 17(2), 30–41.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643–666. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Fettahlioğlu, Ö. O., & Alkış Dedeoğlu, B. (2021). Yengeç sepeti sendromunun örgütsel davranış üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1302–1316.
- Foster, G. M., Apthorpe, R. J., Bernard, H. R., Bock, B., Brogger, J., Brown, J. K., ... & Whiting, B. B. (1972). The anatomy of envy: A study in symbolic behavior. *Current Anthropology*, 13(2), 165–202.
- Greenberg, J., & Pyszczynski, T. (1985). Proneness to romantic jealousy and responses to jealousy in others. *Journal of Personality*, 53(3), 468-479.
- Guo, G., Cheng, B., Tian, J., Ma, J., & Gong, C. (2022). Effects of negative workplace gossip on unethical work behavior in the hospitality industry: the roles of moral disengagement and self-construal. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(3), 290-310. <https://doi.org/10.1080/19368623>.
- Hofstede G., Hofstede G. J., & Minkow M. (2010), *Cultures and organizations*, 3rd. Edition, Mc-Graw Hill Company, London.
- Hofstede G.J., Pedersen P.B., & Hofstede G. (2002). *Exploring culture exercises, stories and synthetic cultures*, Nicholas Brealey Publishing, USA.
- Karaaziz, M., & Atak, İ. E. (2013). Narsisizm ve narsisizmlle ilgili araştırmalar üzerine bir gözden geçirme. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 1(2), 44-59. <https://doi.org/10.7816/nesne-01-02-03>

- Kartarı, A. (2013). Kültürlerarası İletişim Kuramları, A. Kartarı (Ed.), Kültürler Arası İletişim, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 46-77.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. (2023). The antecedents and consequences of workplace envy: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 40, 1-35. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09772-y>
- Mackie, D. M., Hamilton, D. L., Susskind, J., & Rosselli, F. (1996). Social psychological foundations of stereotype formation. *Stereotypes and stereotyping*, 41-78.
- McPhail, M. L. (2010). Dark menexenus: Black opportunism in an age of racial anxiety. *Southern Communication Journal*, 75(2), 160-170.
- 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>
- Özdemir, Y., & Üzümlü, B. (2019). Yengeç sendromu. In E. Kaygın & G. Kosa (Eds.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* (125-138). Eğitim Yayınevi.
- Özsoy, E., & Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 391-406.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160-177. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90145-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90145-9)
- Paustian Underdahl, S. C., King, E. B., Rogelberg, S. G., Kulich, C., & Gentry, W. A. (2017). Perceptions of supervisor support: Resolving paradoxical patterns across gender and race. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 436-457. <https://doi.org/10.1111/joop.12179>
- Pegues, A. D. (2018). An investigation into the social and individual conditions that promote instigated acts of workplace incivility between black professionals. *Unpublished doctoral thesis. Columbia: Executive Committee of the Graduate School of arts and sciences. New York Columbia University.*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.
- Roberson, Q. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton University Press.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sheppard, L. D. & Aquino, K. (2017). Sisters at arms: A theory of female same-sex conflict and its problematization in organizations. *Journal of Management*, 41, 691-715.
- Soubhari, T., & Kumar, T. (2014). The crab-bucket effect and its impact on job stress: An exploratory study with reference to autonomous colleges. *International Journal of Recent Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(10), 3022–3027. <https://doi.org/10.17762/ijritcc.v2i10.3342>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Su, X., & Chen, C. (2023). The influence of workplace envy on employees' knowledge-hiding behavior based on a comparative analysis between generation cohorts. *Behavioral Sciences*, 13(9), 716. <https://doi.org/10.3390/bs13090716>
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Turan, M. F. (2023). Yengeç sendromu: Sosyal kimlik teorisi ve Hofstede'nin kültür boyutları teorisiyle açıklanabilir mi? *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 1–24.
- Üzümlü, B., & Özdemir, Y. (2020). Crab syndrome “If I can't do it, you can't do it”: Scale development study. *Journal of Organizational Behavior Research*, 5, 241–252.
- Üzümlü, B., Özdemir, Y., Köse, S., Özkan, O. S., & Şeneldir, Ö. (2022). Crab barrel syndrome: Looking through the lens of type A and type B personality theory and social comparison process. *Frontiers in Psychology*, 13, 792137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792137>
- Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161–179.
- Yeniğün, S. C., Ünal, A., Aydın, E. S., Kereci, E., Somuncu, Ş., & Tatar, K. (2025). Klinik uygulamada bulunan hemşirelik öğrencilerinin yengeç fiçı sendromuna ilişkin algılarının incelenmesi: Tanımlayıcı bir çalışma. *Lokman Hekim Sağlık Bilimleri*, 5(1), 16–22. <https://doi.org/10.14744/lhhs.2025.09830>
- Yeşilada, T., & Yeniçeri, İ. (2020). Bankalarda çalışan personel arasında yaşanan rekabet algısı, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 21(1), 161-175. <https://doi.org/10.24889/ifede.459246>

- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., & Sezal, N. (2024). Yengeç sepeti sendromunun akademisyenliğe yabancılaşma üzerindeki rolünün incelenmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1-22. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1356209>
- Zhang, C. (2020). The effects of upward social comparison on workplace envy: Moderate of gender identification and self-esteem. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(3), 531-543.

