



## İşyeri Nezaketsizliği: Kavramsal Bir İnceleme

Gamze ÖZCAN<sup>1\*</sup>

Geliş Tarihi/Received Date: 03.10.2022

Kabul Tarihi/Accepted Date: 21.10.2022

Derleme Makalesi/Review Article

### ÖZET

Bu çalışmada işyeri nezaketsizliğinin tanımı yapılmış, kavramın farklı kavramlarla olan ilişkileri incelenmiş ve işyeri nezaketsizliğinin genel özellikleri hakkında bilgi verilmiştir. İşyeri nezaketsizliğinin gelişim süreci ve işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler incelenerek konuya bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında işyerinde görülen nezaketsiz davranışlarla ilgili örnekler sunulmuş ve bu davranışların işletmeler açısından sonuçları ve önemi hakkında bilgiler de verilmiştir. Son olarak işyerinde nezaketsizlik konusuyla ilgili literatürde yer alan çalışmalardan bazıları ele alınmıştır. Kavramla ilgili sunulan bilgiler ve yöneticilerin işyeri nezaketsizliğini önlemelerini sağlayabilecek yöntemlerin incelenmesi bakımından, çalışmanın literatüre, yöneticilere ve konuyla ilgili yapılması olası gelecek çalışmalara katkı sağlaması umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri Nezaketsizliği, İşyeri Kabalığı, Olumsuz Davranışlar, İşyeri Nezaketsizliğinin Önlenmesi

<sup>1</sup> Doktora öğrencisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-7005-4758

\*Sorumlu yazar/Corresponding author,  
E-mail/e-ileti: gaamzeozcan22@gmail.com

## **Workplace Incivility: A Conceptual Review**

### **ABSTRACT**

In this study, the definition of workplace incivility has been made, the relationship between the concept and different concepts has been examined and information has been given about the general characteristics of workplace incivility. The development process of workplace incivility and the factors that are effective in the emergence of workplace incivility are examined and a perspective is given to the subject. Within the scope of the study, examples of incivility in the workplace are presented and information about the consequences and importance of these behaviors for businesses is also given. Finally, some of the studies in the literature on the subject of incivility in the workplace are discussed. It is hoped that the study will contribute to the literature, managers and possible studies on the subject in terms of the information presented about the concept and the methods that can enable managers to prevent workplace incivility.

**Keywords:** Workplace Incivility, Workplace Rudeness, Negative Behaviors, Prevention of Workplace Incivility

### **1. GİRİŞ**

Günümüzde hayat şartlarının zorlaşması ve çalışma hayatının yoğun bir hale gelmesi gibi faktörlere bağlı olarak birçok birey çalıştıkları ortamlarda nezaketsiz davranışlar sergileyebilmektedirler. Farklı özelliklere sahip ve farklı kültürlerden bir araya gelen kişilerden ve herbiri birbirinden farklı duygulara, düşüncelere ve algılamalara sahip işgörenlerden oluşan örgüt yapılarındaki etkileşim sürecinde bu tür hoş olmayan davranışların sergilenmesi bir bakıma doğal kabul edilebilmektedir. Ancak yine de kaba ve nezaketsiz davranışların sık ve yoğun olması işgörenler arasındaki ilişkilerin olumsuz etkilenmesine ve örgütün atmosferinin ve çalışma düzeninin bozulmasına neden olabilmektedir (Pearson & Porath, 2005). Dolayısıyla araştırmacılar ilgilerini, son yıllarda işgörenlerin psikolojilerine ve örgütün verimliliğine zarar veren anti-sosyal davranışlar üzerine yöneltmişlerdir. Söz konusu bu antisosyal davranışlardan biri de işyeri nezaketsizliğidir (Faheem & Mahmud, 2015). Bu olumsuz davranışların altında yatan birçok kişisel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Yöneticilerin bu davranışlara yol açan faktörleri belirlemeleri ve önlemleri için gerekli adımları atmaları örgüt sağlığı açısından son derece önemlidir. Aksi takdirde işyeri nezaketsizliği kalıcı hale gelebilmekte, nezaketsizliğin hakim olduğu ortamda ise daha yıkıcı ve agresif davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Konunun

önemi düşünüldüğünde bu çalışmada, işyeri nezaketsizliğinin kavramsal çerçevesi üzerinde durularak, işyeri nezaketsizliğinin anlaşılması, ortaya çıkış süreci, yönetilmesi ve engellenmesi ve konu hakkında yapılan geçmiş ve güncel çalışmaların incelenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

## 2. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ

### 2.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Tanımı ve Özellikleri

İşyeri nezaketsizliğinin (workplace incivility), literatüre kazandırılmasında ve olumsuz işyeri davranışlarından biri olarak araştırılmasında etkili olan ilk teorik makale, Anderson ve Pearson tarafından, *Academy of Management Review*'de yayınlanmıştır. Anderson ve Pearson (1999), işyeri nezaketsizliğini, işyerlerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlal edilmesiyle ortaya çıkan yoğunluğu düşük, amacı net olarak belli olmayan, ancak hedef kişiye zarar veren sapkın bir davranış olarak tanımlamışlardır. Ayrıca yazarlar işyeri nezaketsizliğini, örgütlere ve işgörenlere zarar verici davranışlar kapsamında üretkenlik karşıtı işyeri davranışları içinde yeni bir alan olarak ele almışlardır.

Literatür incelendiğinde daha sonra yapılan tanımların, Anderson ve Pearson'ın (1999) yapmış oldukları tanım çerçevesinde geliştirilen tanımlar olduklarını söylemek mümkündür. Zauderer (2002), işyeri nezaketsizliğini işgörenlerin itibarlarını ve özsaygılarını zayıflatan ve gereksiz sorunlar yaratan saygısız davranışlar olarak tanımlamıştır. Griffin (2010) işyeri nezaketsizliğini, negatif tutum ve davranışlar içerisinde üretkenlik karşıtı çalışma davranışları türlerine kıyasla daha zararsız ve çalışma ortamında çok sık karşılaşılan bir davranış türü olarak ele almıştır. Tarraf (2012) işyeri nezaketsizliğinin, açık ve gizli olmak üzere iki tür nezaketsiz davranış şekline ayrıldığını ileri sürmüştür. Açık nezaketsiz davranışlar, kolay bir şekilde farkedilebilen, tehdit etme, bağırma veya saldırıda bulunma gibi saygısız ve kaba davranışlardır; gizli nezaketsiz davranışlar ise toplantılara vaktinde gelmeme, başka insanların fikirlerini küçümseme veya bilgileri yanlış aktarma gibi davranışlardan oluşan, görünmez veya daha az görünen davranışlardır.

Literatürde işyeri nezaketsizliği kavramı farklı kavramlarla da ilişkilendirilmiştir. Mobbing, duygusal suistimal, taciz, mağdur etme, yıkıcı liderlik, işyeri travması, işi suistimal etme, işgöreni suistimal etme gibi kavramlar bu kavramlara örnek olarak gösterilebilir (Toker, 2010). Bunun yanında bazı çalışmalar işyeri nezaketsizliğini işyeri kabalığı olarak da ele almaktadır. Dolayısıyla literatürde bu iki kavramın aynı anlamda kullanıldığını söylemek mümkündür.

İşyeri nezaketsizliğinin, negatif davranış türleri arasında en profesyonel biçimde sergilenen, bireylerin görgü kurallarını bozmaya yönelik ve ahlaki aşınma düzeyini gösteren davranışları kapsadığı söylenebilir. Bunun yanında işyeri nezaketsizliğinin daha iyi anlaşılması ve olumsuz işyeri davranışları türlerinden ayırt edilmesini sağlayan, Anderson ve Pearson (1999)'ın da tanımında belirtilen, üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; *işyeri normlarının ve saygının ihlal edilmesi, amacının belirsiz olması ve düşük yoğunlukta gerçekleşmesidir* (Anderson & Pearson, 1999; Tarraf, 2012). İşyeri normlarının amacı işyerindeki bireyler arasında karşılıklı saygının korunmasıdır. Etkileşimsel süreç sonunda oluşan bu normlar işletmeler için oldukça önemlidir. Bu normlar temel iş ahlaki standartları, işyeri gelenekleri ve kültürlerinden meydana gelmektedir. Bunun yanında işyerinde yazılı kurallarla oluşturulan örgütsel düzenlemelerle karşılaştırıldığında işyeri normları belgelenmemiştir ve nezaketsizlik de bu normların ihlalidir. Karşılıklı saygının bozulması nezaketsiz iş ortamlarının en açık belirtisidir. Nezaket dışı davranışlar, örgütün ve işgörenlerin uzlaşmalarını engeller ve aynı zamanda çalışma refahını bozar (Andersson & Pearson, 1999; Pearson vd., 2000).

İşyeri nezaketsizliğinin ayırt edici özelliklerinden bir diğeri de *amacının belirsiz olmasıdır*. Belirsizlik, nezaketsizce davranan kişinin, hedef veya tanıklar tarafından birine zarar verme amacının değerlendirilmesindeki yetersizliktir. Kişi, hedef kişiye zarar verme amacının sonucu olarak nezaketsiz davranmış olabildiği gibi, iş arkadaşları veya meslektaşları olmasını önemsemeden kendisine daha fazla fayda sağlayabilmesi amacıyla bilinçli bir hamle de yapmış olabilmektedir. Ayrıca kişi, zarar verme amacı olmadan dikkatsiz veya cahilce bir davranış sonucu da nezaket dışı davranabilir (Pearson vd., 2000). Bu davranışları sergileyen kişiler bazen, zarar vermek istemediklerini, sadece şaka yaptıklarını ve karşı taraftaki kişiye kişisel algılamaması gerektiğini söyleyerek savunmada bulunabilirler. Dolayısıyla kışkırtıcı taraf zarar verme amacını istediği zaman kolay bir şekilde gizleyebilmektedir (Anderson & Pearson, 1999). Bu nedenle nezaketsizliğin objektif değil subjektif olduğunu söylemek mümkündür. Öte yandan, amacının net bir şekilde anlaşılmadığı nezaketsiz davranışların, kötü niyetleri maskeleyen ve bu tür davranışları sergileyen bireyleri çeşitli yaptırımlardan koruyacağı da düşünülmektedir (Cortina, 2008).

İşyeri nezaketsizliğinin son özelliği ise *düşük yoğunluğa sahip olmasıdır* ve bu özelliği onu sapkın ve agresif davranışlardan ayırt edilmesini sağlamaktadır. Örgüt içinde sergilenen negatif anlamlı mimikler ve çalışma arkadaşlarını önemsememek gibi davranışlar daha yumuşak ve düşük yoğunluğa sahip olumsuz işyeri davranışlarıdır (Morrow vd., 2011). Ancak bu davranışların düşük yoğunlukta olması, zararsız ve önemsiz olduğu anlamına

gelmemektedir. Ne kadar düşük yoğunlukta olursa olsun, işyeri nezaketsizliği davranışları çeşitlenebilmekte ve bu tür durumlar hedef olan işgörenlerin rahatsız olmalarına ve endişelenmelerine neden olabilmektedir.

İnsanlar her ne kadar mantıklarını kullanarak karar veren canlılar olsa da, duygusal olmaları nedeniyle iş yaşamlarında kaba ve ahlak dışı davranışlardan uzak durma ve kendilerini bu tür davranışlardan koruma ihtiyacı içinde olurlar. Bu günlük yaşam içinde yaşandığında, insanlar kendilerine kaba davranışlar sergileyen insanlarla bir daha görüşmeme şansına sahip olmakta olup, görüşüp görüşmeme kararı kendi tercihinin kalan bir durum olmaktadır. Ancak iş hayatında bu durum böyle olmamakta ve işgören bu konuda özgürce bir tercih yapamamaktadır. Nezaketsiz davranışlara maruz kalan işgörenler genellikle bu davranışı sergileyen kişilerle görüşmeye devam etmek zorunda kalırlar. Özellikle yöneticisi tarafından olumsuz davranışlar sergilenen bir işgörenin yöneticisi ile olan bağı ve iletişimini kesmesi oldukça zayıf bir ihtimaldir. Böyle bir durumda da iletişimini minimuma indirebilir ya da rahatsız olduğu davranışları aynı şekilde kendisi de yaparak tepki gösterebilir. Böylece işyerinde kurumsal normlardan sapılmaktadır (Delen, 2010).

İşyeri nezaketsizliğinin iki ya da daha fazla taraf arasında, topluluk içinde ya da özel bir şekilde, fiziksel ya da elektronik ortamda gerçekleşebildiğini söylemek mümkündür. İşyeri nezaketsizliğine örnek gösterilebilecek davranışlar şunlardır:

**Tablo 1:** İşyerinde görülen nezaketsiz davranışlar

<ul style="list-style-type: none"><li>* Temel saygı kuralları çerçevesinde günaydın ve iyi günler dememek, lütfen veya teşekkür ederim gibi cümleler kurmamak, selam vermemek, görmezden gelmek veya çalışma arkadaşlarından kaçmak,</li><li>* Çalışma arkadaşlarını iş faaliyetlerinden ya da sosyal etkinliklerden dışlamak,</li><li>* Üstü kapalı bir şekilde tehditkâr konuşmak (Taştan, 2014, s.64).</li><li>* Çalışma arkadaşlarına karşı abla, abi, bacı, efendi gibi profesyonellikten uzak terimler kullanmak,</li><li>* Küçümseyici yorumlar yapmak, insanları aşağılamak, iş arkadaşlarının çabalarını küçümsemek,</li><li>* Çalışma arkadaşları hakkında söylentiler yaymak, asılsız suçlamalarda bulunmak ve dedikodu yaymak,</li><li>* Gelen aramalara ya da e-postalara cevap vermemek,</li><li>* Başka insanların fikirlerine önem vermemek (Pearson ve Porath, 2009, s.64),</li><li>* Kötü, kaba, gereksizce, kışkırtıcı ve aşağılayıcı bir not veya e-posta göndermek,</li><li>* Karşısındakine çocuk muamelesi yapmak: azarlayıcı bir ses tonuyla konuşmak ya da sessiz kalarak cevap vermemek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Çalışma arkadaşlarının özel yaşamlarına müdahale etmek,</li><li>* Toplantılarda telefonunu kapatmamak; başkalarının telefon görüşmelerini dinlemek; telefonla görüşen çalışma arkadaşını rahatsız edici hareketler yapmak;</li><li>* İşgörenlerin kararlarının çiğnenmesi, konuşmalarının kesilmesi ve konuşmalarına izin verilmemesi,</li><li>* İşgörenlerin işyerindeki ortak kullanılan ekipmanları kendi özel eşyalarıymış gibi kullanmaları ve ortak çalışma ortamlarını dağınık bırakmaları(Pearson vd., 2000, s.126),</li><li>* Diğerlerinin çalışmalarının verilerini almak, ihtiyaç duyulan kaynakları ele geçirmek,</li><li>* İş ortamında gerçekleşen toplantı, buluşma gibi her türlü faaliyeti bozucu davranışlarda bulunmak,</li><li>* Aşırıya kaçan öfke nöbetleri, sinirli tavırlar sergilenmesi,</li><li>* Empati yapma konusunda yetersizlik (Felblinger ve Dianne, 2008)</li><li>* Çalışanların birbirlerinin eşyalarını izinsiz almaları,</li><li>* Ses tonu, göz teması, beden dili gibi öğeleri uygun kullanmamak (dik bir şekilde bakmak gibi),</li><li>* Gizli kalması gereken bireyle ilgili özel bilgilerin herkesin önünde konuşulması,</li><li>* Kasıtlı olarak iş süreçleri, toplantılar veya haberdar olunması gereken kararlar ile ilgili bilgi saklanması (Martin ve Hine, 2005, s.481).</li></ul>
---	--

**Kaynak:** Literatür taraması sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tüm bu davranışlar genel olarak ele alındığında, işyeri nezaketsizliğinin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Nezaketsiz davranışlar işyerinde ortaya çıkmaktadır.
- İki ya da daha fazla taraf arasında gerçekleşmektedir.
- Sözlü ya da sözsüz olabilmektedir.
- Karşılıklı saygı normlarının ihlali söz konusudur.
- Topluluk içerisinde ya da özel olarak gerçekleştirilebilmektedir.
- Fiziksel ya da elektronik ortamda gerçekleşebilmektedir.
- Fiziksel saldırıdan yoksundur (Işıkay, 2019).

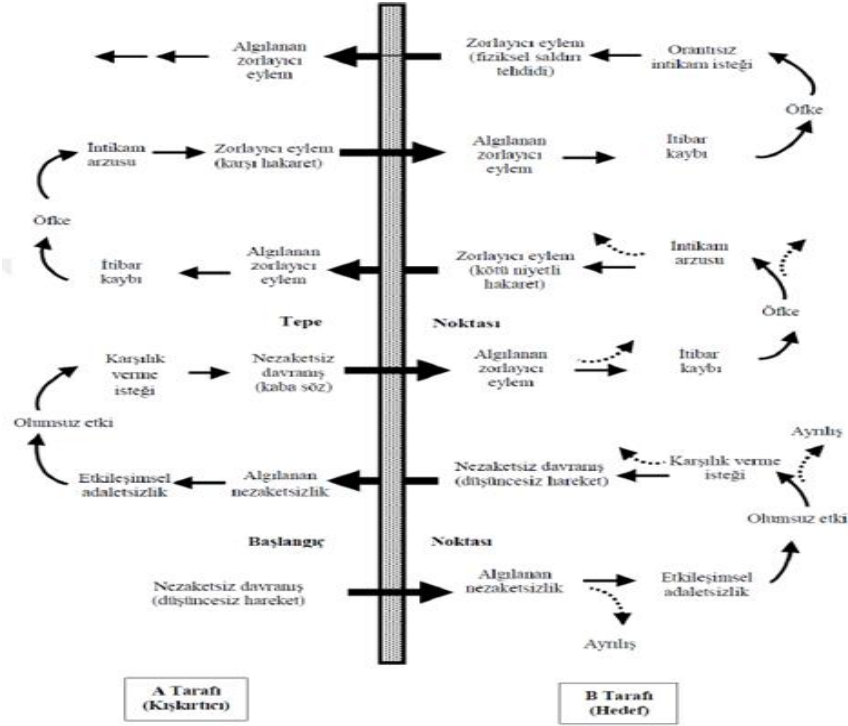
## **2.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Gelişim Süreci**

Nezaketsizlik tek bir olay ya da durum sonucu ortaya çıkmamaktadır. Örgüt içinde istenmeyen bu davranışlar iki veya daha fazla işgören arasında gerçekleşebilmekte, etkileri ise örgüt geneline yansiyabilmektedir. Bu açıdan ele alındığında işyeri nezaketsizliğinin sosyal bir etkileşim süreci olduğunu söylemek mümkündür. Böyle bir süreç içinde nezaketsizliğin oluşmasına neden olanlar ve bu davranışlara maruz kalan taraflar mevcuttur. Süreç içinde başlama ve taşma noktalarının yanısıra zorlayıcı davranış unsurlarının da yer aldığı bazı önemli noktalar bulunmaktadır (Andersson & Pearson, 1999).

*Başlama noktası*, hedef alınan kişilerin ve grupların, nezaketsiz davranışı istemsizce veya kasıtlı bir şekilde başlatan kişilerin veya grupların nezaketsiz davranacaklarını anladığı andan itibaren başlamaktadır. Taşma noktası ise iş ortamında işyerinde nezaketsiz olarak algılanan ve hedef kişinin karşı tarafa tepki verdiği noktadır (Pearson & Porath, 2005). İşyeri nezaketsizliği kavramının öncülerinden olan Anderson ve Pearson (1999) nezaketsizliğin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için bir model (Şekil 1) geliştirmişlerdir. Bu modelde örgütlerde işgören davranışlarının karşılıklı ilişkilere bağlı olarak sarmal bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sarmal etki, işyeri nezaketsizliğinin bir başlangıç ve taşma noktasıyla birlikte yoğunlaşan davranışlara nasıl dönüştüğünün anlaşılması için kullanılmaktadır. Dolayısıyla nezaketsizlik sonucu oluşan bazı sonuçlar nezaketsizlik döngüsünü sürdürecektir (Anderson & Pearson, 1999).

Baron ve Neuman'a göre (1996), saldırgan davranışlar başlangıçta daha düşük yoğunlukta ve sözlü olarak ortaya çıkmakta daha sonraki aşamalarda ise sarmal etkiyle birlikte saldırganlık biçimleri yoğunlaşmakta ve fiziksel hareketler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bilgi ışığında Anderson ve Pearson (1999), işyeri nezaketsizliğinin örgüt içindeki çatışma sarmalının yükselmesinde ve şekillenmesinde önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedirler.

Nezaketsizlik, zorlayıcı davranışların öncüsü olabildiğinden, nezaketsizlik sarmalı üzerinde durmak ve sarmalda yer alan kilit noktaların başlangıç ve taşma aşamalarını belirlemeye çalışmak son derece önemli olmaktadır. Ayrıca nezaketsizlik sarmalının oluşmasına ve yükselmesine imkan tanıyan faktörleri tanımlamak bu davranışların ilerleyişinin anlaşılmasında etkili olabilmektedir. Şekil 1’de nezaketsizlik sarmalı örneği yer almaktadır.



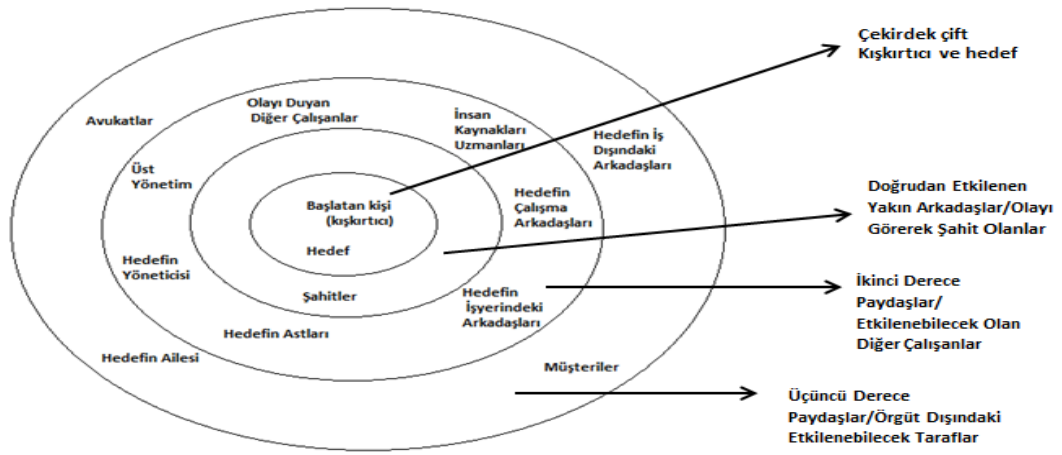
Şekil 1. Nezaketsizlik sarmalı örneği

Kaynak: Anderson & Pearson, 1999.

Şekil 1’de yer alan nezaketsizlik sarmalı örneğinin açıklanması işyeri nezaketsizliğini anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Örneğin; bir işyerinde X işçöreni Y işçörenine nezaketsiz bir davranışta bulunduğunda (görmezden gelmesi veya selam vermemesi gibi), nezaketsizlik sarmalı başlamaktadır. Y işçöreni nezaketsiz davranışı, etkileşimsel adaletsizlik şeklinde yorumlayıp bu olumsuz etkileşimin sonucunda bu davranışa tepki verme isteği içinde olmaktadır. Y işçöreni nezaketsiz bir şekilde karşı davranışta bulunduğunda ise X işçöreni de aynı şekilde bilişsel, duygusal ve davranışsal hisleri deneyimlediği için karşılık vermek istemektedir. Taşma noktasına varıldığında, her iki taraf da hayal kırıklığı içinde nezaketsiz davranışları kimlikleri adına bir tehdit olarak algılamaktadır. Bu noktadan sonra ortaya çıkan davranışlar, nezaketsizlikten ziyade şiddet gibi işyeri sapkınlıklarının şiddet düzeyinin yükseldiği biçimlere dönüşebilecek zorlayıcı davranışlar olarak tanımlanabilmektedir (Anderson & Pearson, 1999). İşçörenler arasındaki her etkileşimden sonra, her iki taraf da Şekil

1’de görülebilen ve çıkış veya ayrılış noktaları olarak belirtilen yerlerden spiral etkiyi sona erdirme seçeneğine sahiptir.

İşyeri nezaketsizliği sürecinde nezaketsizliği başlatan ve bu nezaketsizliği algılayarak hedef olan işgörenlerin dışında, nezaketsizliğe şahit olan seyirciler olmak üzere üç grup aktörün bulunduğunu görülmektedir (Aujla, 2010). Örgüt içinde işyeri nezaketsizliğine seyirci kalan kişiler Şekil 2’de gösterildiği üzere üç farklı düzeyde tanımlanmaktadır. Bunlardan ilki, doğrudan etkilenecek mahrem halka (yakın arkadaşlar) içinde kalan ve olayı gören şahitlerken; ikinci grupta ise, etkilenebilecek diğer işgörenler yer almaktadır. Son grupta ise, etkilenmesi muhtemel olan örgüt dışındaki kişiler üçüncü düzey seyirciler olarak yer almaktadır (Aujla, 2010).



Şekil 2. İşyeri nezaketsizliği düzeyine erişme

**Kaynak:** Pearson & Porath, 2004.

Nezaketsizlik sarmalı, davranışsal ve deneyimsel nezaketsizlik olmak üzere iki temel bileşenin var olduğunu göstermektedir. Davranışsal nezaketsizlik, işgörenin örgüt içinde nezaketsiz tutumlar ve davranışlar sergilemesi iken, deneyimsel nezaketsizlik ise işgörenin arkadaşlarından nezaketsiz tutum ve davranışları algılama düzeyi olarak ifade edilmektedir (Blau & Andersson, 2005; Cortina vd., 2001). Sarmal etkinin başlamasında ve ilerlemesinde davranışsal nezaketsizliğin deneyimsel nezaketsizliğe kıyasla daha merkezi bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle, araştırmacılar davranışsal nezaketsizliği etkileyen faktörler üzerinde dururken deneyimsel nezaketsizliğin sonuçları üzerinde durmaktadır (Harold & Holtz, 2015).



### 2.3. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

Başlangıçta zararsız gibi görünen ve fark edilmediği takdirde şiddete ve yinelenen davranışlara dönüşme potansiyeline sahip olan işyeri nezaketsizliğinin önlenbilmesinde bu davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi önem arz etmektedir. İşyerlerinde kaba ve nezaketsiz davranışların arttığı konusunda ortak bir kanı olmasıyla birlikte bu artışın hangi faktörlerden kaynaklandığı konusunda henüz bir fikir birliği bulunmamaktadır. Genel anlamda bu artışın nedeni birey, aile ve örgüt ile ilgili faktörlerin bir kombinasyonu olarak ele alınmaktadır. Örgüt verimliliğinin ve etkililiğinin düşmesinin kaynağı olan işyeri nezaketsizliğine yol açan faktörler her işletme, sektör, ülke veya toplumun gelişmişlik düzeyine göre farklılık gösterebilmektedir. Diğer yandan ulusal kültür özellikleri de nezaketsiz davranışların ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Çünkü herhangi bir kültüre özel olan bir davranış başka bir kültürde çok farklı veya yanlış anlaşılabilir (Nitzsche vd., 2018). Bunun yanında, işgörenlerin kişilik özellikleri, psikolojik durumları, örgüt içindeki konumları, teknolojik değişiklikler, örgüt ortamı, iş yükü ve yöneticiler gibi bir çok faktör de işyeri nezaketsizliğinin sergilenme veya algılanma sürecinde etkili olan faktörler arasında sayılabilmekte ve söz konusu bu faktörler aşağıda kısaca incelenmektedir.

\* **Kişilik özellikleri:** Kişilik tipi nezaketsizliğin ortaya çıkmasında etkili olan bir faktör olabilmektedir. Milam ve diğerleri (2009) yaptıkları bir çalışmada, beş faktör kişilik özelliklerinin boyutlarını temel alarak işgörenlerin işyerinde nezaketsiz davranışları deneyimlemeleri ihtimalini araştırmışlardır. Elde edilen bulgulara göre, uyumluluk boyutunun işyerinde nezaketsiz davranışlara hedef olunması konusunda önemli bir rol oynadığı, düşük uyumluluğa sahip işgörenlerin de daha sık nezaketsiz davranışlarda bulunduğu görülmüştür. Dışadönüklük boyutu ile işyeri nezaketsizliği arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal dengesizlik boyutunda ise pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiş, endişeli, sinirli ve kendine güvenmeyen nevrotik bireylerin iş arkadaşlarına daha fazla nezaketsiz davrandıkları gözlenmiştir (Milam vd., 2009). Naimon ve diğerlerinin (2013), yaptığı çalışmaya göre iyi huylu, güvenilir ve işbirlikçi ruha sahip, uyumluluk düzeyi yüksek bireylerin nezaketsiz davranışları daha az algıladıkları görülmüştür. Buna göre, uyumluluk düzeyi yüksek bireyler olaylara daha pozitif bakış açısı içinde olduklarından nezaketsiz davranışlardan daha az rahatsız olmakta ve bu davranışların kendilerini etkilemesine izin vermemektedirler (Naimon vd., 2013). Kişilik özelliklerinden bir diğeri negatif duygusallık ise suçluluk duyma, öfkelenme, kaygılanma ve reddetme gibi duygusal durumları deneyimleme eğilimini ifade etmektedir. Negatif duygusallığı yüksek kişilerin düşük olan kişilere göre üretkenlik karşıtı iş

davranışlarında bulunma ihtimalleri daha yüksek olmaktadır (Dion, 2006). Ayrıca, A tipi kişiliğe, saldırganlık, düşmanlık, güç, ego, içsel rekabet (Cortina vd., 2001) ve dış kontrol odağına sahip olma (Naimon vd., 2013) gibi kişilik özelliklerinin de nezaketsiz davranışların ortaya çıkmasında etkili olduğunu söylemek mümkündür.

\* **Cinsiyet:** Cinsiyet hem kışkırtıcıların hem de hedef olan kişilerin davranışlarını etkileyebilen bir unsurdur. Araştırmalar kadınların iletişim konusunda daha farklı olduklarını, erkeklerle karşılaştırıldıklarında daha duygusal, daha duyarlı olduklarını ve duygularını göstermeyi tercih ettiklerini, empati yeteneğine sahip olan bireyler olduklarını kanıtlamaktadır (Montgomery vd., 2004). Dolayısıyla bu özellikler, davranışların algılanmasında ve sergilenmesinde cinsiyete göre bir farklılık yaşanacağına da göstergesi olmaktadır. Nezaketsizliğin genelde hedefi kadınlar olmaktadır ancak erkek işgörenler de daha düşük düzeyde de olsa hedef olabilmektedir. Bununla birlikte kışkırtıcının erkek olma olasılığının kadınlara kıyasla iki kat daha fazla olduğu söylenebilmektedir (Pearson vd., 2000). Her ne kadar kadınlar nezaketsiz davranışlara daha fazla maruz kalsalar da hem kadınlar hem de erkekler nezaketsizliğin olumsuz etkilerini yaşamaktadırlar (Cortina vd., 2001). Cinsiyet faktörü aynı zamanda hedef kişinin nezaketsiz davranışlara karşı tepkisinde de farklı sonuçlar görülmesine neden olmaktadır. Eğer hedef erkek ise daha pasif agresif olarak yanıt verirken, kadın hedefler ise daha çok kışkırtıcılardan uzak durma eğilimindedir ve kendileri için olumlu faaliyetlerde bulunarak daha iyi konuma gelmeye çalışmaktadırlar (Pearson vd., 2000; Pearson & Porath, 2005).

\* **Statü:** Nezaketsizliği etkileyen faktörlerden bir diğeri ise statüdür. Pearson ve Porath (2005) derinlemesine görüşme yöntemini kullanarak yaptıkları çalışmada, yüksek statüye sahip işgörenlerin düşük statüye sahip işgörenlerden daha fazla nezaketsiz davranma eğilimine sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Eğer kışkırtıcı üst yönetime yakın biriyse nezaketsizliğin düzeyi artmakta, toplantılara katılmama, başka insanları bekletme, aşağılayıcı bir ses tonuyla konuşma veya konuşanların sözlerini kesme gibi davranışlar sergileyebilmektedirler (Pearson & Porath, 2005). Cortina ve diğerlerinin (2001) kamuda, işgörenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmaya göre örgüt içindeki düşük statülü işgörenler diğer işgörelere kıyasla daha fazla nezaketsiz davranışlara maruz kalmaktadırlar (Cortina vd., 2001). Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen bu nezaketsizlik kendi kendini güçlendiren bir döngünün oluşmasına yol açabilmektedir (Pearson & Porath, 2005).

\* **Bireylerin Duygusal Durumları:** Bireylerin olumlu duyguları hayattan keyif alma derecesini temsil ederken, olumsuz duyguları bireylerin üzgün ve memnuniyetsiz hissetme

derecesini temsil eder. Sinir, öfke ve stres gibi olumsuz duygulara sahip bireylerin düşmanca davranışlar sergileme ihtimalleri daha yüksek olmaktadır (Watson & Tellegen, 1985). Reio ve Ghosh'un (2009) yaptıkları araştırma sonuçları da bu düşüncüyü desteklemekte, olumsuz duyguları yüksek olan bireylerin işyeri nezaketsizliğine karşı hassasiyetlerinin yüksek olduğu, daha fazla algıladıkları ve karşılık olarak nezaketsiz davranışlar sergileyebildikleri görülmektedir. Öte yandan olumlu duyguları yüksek olan bireylerin çevrelerindeki stresörleri daha az algıladıkları ve bu stres faktörlerine karşı daha duyarsız olduklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla bu tür bireylerin, kaba davranışları algılamaları ve bu davranışları nezaketsizlik olarak yorumlama potansiyelleri de düşük olmaktadır (Sliter vd., 2015). Literatür incelendiğinde olumsuz duygular ile nezaketsizlik arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşan araştırmaların olduğu görülmektedir (Penney & Spector, 2005; Van vd., 2010; Naimon vd., 2013; Sliter vd., 2015).

\* **Stres Düzeyi:** Stresli bireyler genellikle memnuniyetsiz ve hoşnutsuz olmakta ve nezaketsiz davranışlar sergileyebilmektedirler (Caza & Cortina, 2007). Stresli bireyler özellikle sorunların kaynağı olarak gördükleri bireylere karşı daha fazla nezaketsiz davranışlarda bulunabilmektedirler. İşyerlerinde küçülme, hızlı bir şekilde büyüme, yeniden yapılanma (reengineering) ve iş yükünün artması gibi süreçler işgörenlerde strese yol açabilmektedir. Strese maruz kalındığında ise işler iyi bir şekilde değerlendirilemez ve sosyal beceriler zarar görür (Johnson & Indvik, 2001). Ayrıca stres altında bireylerin diğer insanları düşmanmış gibi algılama eğilimleri de yükselmektedir. Caza ve Cortina, 2007'de yaptıkları çalışmada nezaketsiz davranışların bireylerin stres düzeylerini artırdığını, memnuniyetsizlik ve hoşnutsuzluk gibi duygular içine girmelerine neden olduğunu saptamışlardır. Ayrıca stres arttıkça bireylerin haksızlık ve adaletsizlik algılarının da yükseldiğini tespit etmişlerdir (Caza & Cortina, 2007).

\* **Mizaç:** Mizaç, insanların hayatları boyunca nispeten değişmeyen davranışsal özelliklerini belirtmekte ve bir kişinin mizacı, günlük hayatta karşılaştığı olaylara tepki verme eğilimini göstermektedir (Andersson & Pearson, 1999). Sinirli mizaç profiline uyan bireyler stresle mücadele etmede saygısız, kaba veya saldırgan tepkiler gösterme eğilimi yüksek bireylerdir (Buss, 1961, aktaran Andersson & Pearson). Kendi kendine yetebilen, bağımsızlığa önem veren ve grup baskısına direnç gösteren isyankar bireyler, toplumsal baskıya uyma veya boyun eğmeye teşvik eden dizgelere tepki verme konusunda nezaket dışı ve zorba davranışlar sergileyebilmektedirler. Sosyal etkileşim sürecinde, en az bir tarafın sinirli bir mizacının

olması, nezaketsizlik sarmalının oluşması ve zorlayıcı davranışların ortaya çıkması ihtimalini artıran bir unsurdur (Andersson & Pearson, 1999).

\* **İş Yükü:** İş yükü, bireylerin stres yaşamalarına ve kaba davranmalarına yol açabilen bir faktördür. Stres ve gerilim içeren birçok olayla karşı karşıya kalabilen ve böyle bir işte çalışan bireylerin psikolojilerinin sağlıklı olabilmesi her zaman söz konusu olamamaktadır (Dion, 2006). Ayrıca işgörenler çoğu zaman aşırı iş yükünden dolayı çalışma arkadaşları, astları veya meslektaşlarıyla güzel vakit geçirebilecekleri zamanı bulamamaktadırlar. İş yükü ile nezaketsizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarla da ortaya koyulmuştur (Taylor & Kluemper, 2012).

\* **Değişen İş Koşulları:** Örgütlerde küçülmeye gidilmesi, yeniden yapılanma, performansın artması için yaratılan baskı, kâr baskısı, kısa ve geçici süreli çalışma gibi durumlar yöneticilerin işgörelere nezaketsiz davranmalarına zemin hazırlamaktadır. Bu nezaketsiz davranışlar ise işgörelerin örgüte olan bağlılıklarını azaltmaktadır (Pearson vd., 2000). Günümüz işletmelerinde meydana gelen değişimler ve farklı kökenlerden gelen birbirlerinden tamamen farklı işgörelerin davranışları ve tutumları da doğal olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu kişilerin nezaketsiz ve kaba olarak nitelendirdikleri davranışlar da farklı olmaktadır (Crampton & Hodge, 2008). Değişen iş koşullarının arasında yer alan bir diğer faktör de teknolojidir. Gelişmiş teknolojilerin, işyerlerindeki ilişkilerin karmaşıklıklaşmasına ve ilişkilerin parçalanmasını kolaylaştırmasına neden olduğu söylenebilir. İşyerlerinde e-posta, telekonferans, telesekreter gibi yeni teknolojilerin kullanılması sonucu işgörelerin birbirleriyle olan yüz yüze iletişimleri azalmış, insanların birbirlerinin yüzlerine bakmadıkları kişilere öfkelenmelerini ve nezaketsiz davranışlar sergilemelerini kolaylaştırmıştır (Pearson vd., 2000).

\* **İnformel Ortam:** İnformel, başka bir deyişle resmi olmayan ortamların da nezaketsizliğe neden olabilecek bir faktör olduğu düşünülebilir. Kuruluşların düzleşmesi/basıklaşması doğru iş davranışlarının neler olduğuna dair belirsizlikler yaşanmasına neden olmaktadır. Bir örgüt içinde resmi olmayan kıyafetler, hitaplar, bedensel iletişim, duygusal ifadeler ve konuşma biçimleri nezaketsizliğe yol açabilmektedir. (Andersson & Pearson, 1999). Tam tersi olan durumda, yani profesyonellik kurallarına dikkat edilen resmi iş ortamlarında ise işgörelenler kendilerini herhangi bir eylemde bulunmadan veya konuşmadan önce düşünmek zorunda hissederler ve bu durum da nezaketsiz davranışlarda bulunmalarını engelleyebilmektedir (Pearson vd., 2000).

\* **Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü:** Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, işgörelenleri etkileyen ve aynı zamanda işgörelenlerden etkilenen, değer, norm ve varsayımlar

bütünüdür. Özellikle egoist etik iklimin olduğu örgütlerde işyeri nezaketsizliği daha fazla görülmektedir. Kapalı örgüt kültüründe ise şüphe, negatif düşünceler, baskı ve başarısızlıklar hakim olduğu için işgörenlerin nezaketsiz davranışlarla karşılaşma olasılığı oldukça yüksektir. Yapıcı örgüt kültürlerinde işyeri nezaketsizliğine daha az rastlanılmaktayken, saldırgan savunmacı ve pasif savunmacı örgüt kültürlerinde yöneticilerin işgörelere ve işgörelerin de birbirlerine karşı çoğunlukla nezaketsiz davrandıkları gözlenmektedir (Özgener, 2016).

\* **İşletme Politikaları:** İşletmelerin uygulamış oldukları politikalar, yöneticiler ve işgörelar arasındaki bağları zayıflamasına neden olabilmektedir. Çoğunlukla işletmelerin elde etmiş oldukları kârdan sadece yöneticilerin yararlanması, adaletli bir dağıtım sisteminin olmaması ve işgörelere herhangi bir ödül verilmemesi gibi durumlar işgöreleri rahatsız edebilmektedir (Hornstein, 2003). Ayrıca performans değerlendirmesine bağlı olarak uygulanan ücret yönetiminin işgörelar arasında adil olarak algılanmaması, bütçe kesintileri, işgöreların maaşlarının artırılmaması gibi durumlar da haksızlığa uğradıklarını düşünmelerine neden olabilmekte olup bu durum da işyerinde nezaketsiz davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Dietz vd., 1998).

\* **Yöneticilerin Tutumları:** Yöneticilerin işgöreların duygu ve düşüncelerini dikkate almamaları, gerektiği zamanlarda işgöreların bilgi ve görüşlerine başvurmamaları da nezaketsizliğin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Hornstein, 2003). Örgüt içinde yeterli bilgi, beceri, donanım ve tecrübeden yoksun yöneticiler diğer işgörelar üzerinde baskı uygulamaktadırlar. Yöneticilerin kendilerini ön plana çıkarma istekleri, sahip oldukları bazı olumsuz kişisel özellikler ve olması gerekenden fazla disiplin ve ceza sistemi uygulamaları işgöreların nezaketsiz davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Otoriter yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, yönlendirilmeden çalışmayacaklarını düşündükleri işgöreların karşı verimliliği artırma istekleri nedeniyle kötü davranışlarda bulunabilmektedirler (Ashforth, 1994). Problemleri görmezden gelen ve bu problemleri çözmek için bir çabası olmayan serbest bırakıcı liderlikte ise işgöreların liderlere karşı nezaketsiz davranabilmektedirler. Demokratik liderlikte ise nezaketsizliğin görece daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Bunun dışında yöneticilerin kişilik özellikleri de nezaketsiz davranışların ortaya çıkmasına neden olan faktörler arasındadır. Örneğin A tipi kişiliğe sahip yöneticiler, kendilerini işlerine adanmış, aşırı rekabetçi, zaman konusunda hassas kişiler olmalarından dolayı işgöreların en kısa zaman içerisinde çok yüksek başarı beklemektedirler (Moorhead & Griffin, 1992).

Görüldüğü üzere nezaketsizliği başlatan ve bu davranışlara hedef olan kişilerin demografik özellikleri, kişilikleri, duygu durumları ve örgüt içindeki statüleri nezaketsizliğin algılanmasında ve karşılık verilmesinde etkili olan unsurlardır. Çünkü kişilerin sahip oldukları bu özellikler, bakış açılarının şekillenmesinde ve çevrelerindeki olayları değerlendirmelerinde önem arz etmektedirler. İşgörenlerin sahip oldukları bireysel özelliklerinin dışında, üyesi buldukları örgütün yapısı, iklimi ve kültürü, örgüt yöneticilerinin tutumları, örgüt içinde uygulanan kurallar ve prosedürler, iş yükü, zaman baskısı ve değişen iş koşulları gibi zorlayıcı etmenlerin varlığının da söz konusu olduğu görülmektedir.

#### **2.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları ve İşletmeler Açısından Önemi**

İşyeri nezaketsizliği birçok işletmeye ve o işletmedeki işgörene sessizce zarar veren ve yaygın görülen bir davranıştır. İşyerinde gerçekleşen bu davranışlar ise örgüte birçok yöneticinin tahmin ettiği kadar çok daha fazla zararlı etkiye sahip olabilmektedir (Pearson vd., 2000). 27 Avrupa Birliği ülkesi, Norveç, Hırvatistan, Makedonya, Türkiye, Arnavutluk, Karadağ ve Kosova'da yaşanan 44.000 katılımcı üzerinde yapılan Avrupa Çalışma Koşulları (European Working Conditions) anketine göre Avrupalı işgörenlerin taciz ve zorbalık gibi kötü muameleye uğrama oranı %4 olarak tespit edilmiştir (Torkelson vd., 2016). Singapur'da 180 işgörenin katıldığı bir araştırmada ise işgörenlerin %91'inin son 5 yıl içerisinde işyerlerinde nezaketsiz davranışlarla karşılaştıkları tespit edilmiş ve bu davranışlara çalışma arkadaşlarından değil yöneticileri tarafından daha çok maruz bırakıldıkları belirtilmiştir (Loh, 2016). Görülme sıklığının bu kadar yüksek olduğu bu davranış biçiminin işletmelere nasıl bir etkisi olacağı önem verilmesi gereken konular arasındadır. Öte yandan bir örgütün nezaketsizliğe karşı tutumunu şekillendirmek için, olgunun özellikleri ve olumsuz sonuçlarının ortak bir şekilde anlaşılması önem arz etmektedir.

İşyeri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenlerin hemen hemen hepsi yaşadıkları bu durum karşısında olumsuz tepkiler vermekte ve bazı durumlarda da kendilerine nezaketsiz davranan işgörene karşı açık bir şekilde misilleme yapmaktadırlar. Ayrıca nezaketsizliğe maruz kalan kişiler bu durumu çalışma arkadaşlarına veya astlarına anlattıkları zaman çalışma arkadaşları veya astlar maruz kalan kişinin intikamını almak için farklı yollar aramaktadırlar. Örneğin; nezaketsiz davranan kişiyle ilgili dedikodu yapmak, o kişiye yardım etmemek gibi davranışlara yönelebilmektedirler. Bu durum ise zaman içinde işletme içinde kartopu etkisi yaratarak örgüt iklimine zarar vermektedir (İslamoğlu, 2018).

Nezaketsiz davranışların devamlılığı halinde yaşanan olumsuz duygular çeşitli ruhsal ve fiziksel sağlık problemlerine neden olmaktadır. Bu sağlık problemlerine, anksiyete, dikkat

eksikliği, enerji düşüklüğü, tansiyon, depresyon, baş ağrısı ve kalp rahatsızlığı gibi pek çok hastalık örnek olarak gösterilebilir (Johnson & Indvick, 2001; Cortina vd., 2001; Hutton & Gates, 2008; Lim & Lee, 2011; Giumetti vd., 2013). Namie (2003) tarafından yapılan bir araştırmaya göre nezaketsizliğe uğrayan kişilerde; stres (%76), uykusuzluk (%71), klinik depresyon (%39), panik atak (%32), travma sonrası stres bozukluğu, (%47), konsantrasyon kaybı (%71) ve bu gibi sorunlar görülmüştür.

İşyeri nezaketsizliği ile karşı karşıya kalan işgörenlerin yaratıcılıkları azalmakta ve kendilerini tükenmiş hissetmeye başlamaktadırlar. Aynı şekilde bu kişilerin büyük çoğunluğu bilinçli bir şekilde iş performanslarını azaltmakta ve iş kalitesini düşürmektedirler. İşyeri nezaketsizliğinin, işgörenlerin performansında meydana getirdiği azalma (Caza & Cortina, 2007; Hutton & Gates, 2008; Giumetti vd., 2013) örgüt için istenmeyen, olumsuz sonuçlar ortaya koymaktadır. Literatür incelendiğinde nezaketsiz davranışların sıklığı arttığında iş tatmini (Pearson vd., 2000; Cortina vd., 2001; Penney & Spector, 2005) ve iş performansının (Cortina vd., 2001; Rahim & Cosby, 2016) azalacağı; üretkenlik karşısı iş davranışlarının (Penney & Spector, 2005), işten ayrılma niyeti ve devamsızlığın (Pearson vd., 2000; Dion, 2006; Lim vd., 2008; Rahim & Cosby, 2016; Lim vd., 2016) ise artacağı ifade edilmiştir.

İşyeri nezaketsizliğinin işletmelerde yarattığı en olumsuz sonuçlardan biri de işgücü devrinin artmasıdır. Nezaketsiz davranışlara maruz kalan birçok işgören uygun bir iş bulduğunda işletmeden ayrılmayı tercih etmektedir (Delen, 2010). Örneğin, Pearson ve diğerlerinin (2000) yaptıkları araştırmaya göre, nezaketsiz davranışlara maruz kalan işgörenlerin %12'sinin işletmelerinden ayrıldıkları gözlenmiştir. Öte yandan bazı işgörenler nezaketsiz davranışlar karşısında, başka bir iş bulamadıkları için, işlerinden ayrılamamakta ve psikolojik sorunlar yaşamaktadırlar (Kanten, 2014).

Nezaketsizlik işletmelerde müşteri ilişkilerine de zarar vermektedir. Porath ve Pearson'un (2013) yapmış oldukları araştırma, müşterilerin kaba davranışlar sergileyen bir işgörenden alışveriş yapma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Nezaketsiz tek bir davranışa tanık olan müşteri, işgören, işletme ve hatta marka hakkında bile negatif genellemeler yapabilmektedir.

Literatür incelendiğinde, Porath ve Pearson (2013) tarafından yapılan bir çalışma, gerçekten de işyerinde gerçekleştirilen nezaketsizliğin örgütler için ne derece büyük kayıplara yol açtığını ifade eden çalışmalara bir kanıt oluşturmaktadır. 17 farklı sektörde, 800 yönetici ve işgörenden elde edilen veriler ışığında gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır. İşgörenlerin;

- % 48'i çalışmalarını kasti olarak azaltmışlardır.
- % 47'si işyerinde geçirdikleri süreyi kasti olarak azaltmışlardır.
- % 38'i çalışmalarının kalitesini kasti olarak düşürmüşlerdir.
- % 80'i yaşadıkları olaylar hakkında endişelenmelerinden dolayı çalışma sürelerini iyi değerlendirememişlerdir.
- % 63'ü kışkırtıcıdan uzak durmaya çalışarak çalışma sürelerini iyi değerlendirememişlerdir.
- % 66'sı performanslarının düştüğünü belirtmişlerdir.
- % 78'i işletmeye olan bağlılıklarının azaldığını belirtmişlerdir.
- % 12'si ise nezaketsiz tavırlardan ötürü işlerini bıraktıklarını belirtmişlerdir.

Nezaketsizlik durumlarının işyerlerinde yarattığı olayları yönetmek de pahalı bir süreçtir. İnsan kaynakları uzmanları çoğu zaman sadece bir olay için günlerce dikkat ve çaba harcamak zorunda kalmaktadırlar. Accountemps tarafından yürütülen ve Fortune'da yayınlanan bir araştırmanın sonuçlarına göre, Fortune 1000 dergisindeki şirketlerde görev yapan yönetici ve idareciler, çalışma sürelerinin %13'ünü işgörenlerin ilişkilerini düzeltmek ve işyeri nezaketsizliği yaşandığında bu sorunu çözmek için harcamaktadırlar. Bunun yanında, yönetici ve idareciler bu tarz durumları çözmek için danışmanlar veya avukatlardan da yardım almakta ve dolayısıyla işletme için maliyet de artmaktadır (Porath & Pearson, 2013). Hornstein (2003), nezaketsizliğin işe yabancılaşmaya yol açtığını ve yabancılaşmanın artması sonucunda işgörenin işe gelmeye devam etme nedeninin işe olan bağlılığından dolayı olmadığını öne sürmektedir.

Bu incelemeler ışığında işyeri nezaketsizliğinin sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Özdemir, 2020).

- İşletme içinde tartışmalar
- Sağlık problemleri
- Düşük iş performansı ve iş verimliliği
- Dikkat dağınıklığı
- Düşük örgütsel bağlılık
- İşyerinde yaşanacak zaman kayıpları
- İşten ayrılmalar
- Örgütsel maliyet artışı
- İşe devamsızlık
- Müşteri memnuniyetsizliği



- Düşük iş tatmini
- Örgütsel stres
- Moral bozukluğu
- İşin gereklerini ve sorumluluklarını yerine getirmeme
- İşyerinde daha az yardımlaşma
- Zorbalık, mobbing gibi davranışlar

İşyeri nezaketsizliğinin hem işletmelere hem de işgörelere birçok zararı olmasına rağmen çoğunlukla yöneticiler tarafından gözardı edilebilmektedir. İşyeri nezaketsizliğini ciddiye almayan ve önemsemeyen yöneticiler aslında bu durumdan kaynaklanan işletme içindeki çatışmaları çözmek için ne kadar uğraştıklarının ve zaman harcadıklarının farkında olmamaktadırlar. Bu çatışmaları yok saymaları durumunda ise, işyeri nezaketsizliği örgüt kültürünü zedeleyecek ve işletmelerin zarar görmelerine neden olacaktır (Kumral & Çetin, 2016). İşletmelerin bu olumsuz etkileri fark edip önlem alması sürdürülebilir rekabetçi avantajın da gereklerinden biridir. Zira işyerinde saygınlığı olmayan biri örgüte arzulan katkıyı sunamamaktadır.

## **2.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Yönetilmesi ve Engellenmesi**

Çalışma hayatında işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların artması, son yıllarda konuyu inceleyen araştırmacıları işyeri nezaketsizliğine neden olan faktörleri araştırmaya ve nezaketsiz davranışları düşürmeyi sağlayacak çözüm yöntemlerini araştırmaya yönlendirmiştir. Sağlıklı ve uygun çalışma ortamlarının oluşturulması ve bu ortamların korunabilmesi için işyerinde nezaketsizlik sorununun üzerinde durulması ve bu konuda çeşitli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Böyle bir ortamın sağlanabilmesi için hem işgörelenler hem de işgörelen ve yönetim arasında koordinasyonun sağlanması ve herkesin davranışlarının sorumluluğunu üstlenmesi gerekmektedir (Lewis & Malecha, 2011). Öte yandan, işyeri nezaketsizliği ile mücadele edilebilmekteyken, işyeri nezaketsizliğini ve zararlı sonuçlarını tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmamaktadır. Ayrıca işyeri nezaketsizliğinin önlenmesi ve kontrol altına alınabilmesi için örgüt içinde bazı kuralların ve politikaların oluşturulması gerekmektedir. Oluşturulan kural ve politikaların, örgüt içindeki tüm işgörelenlere karşı oluşturulmuş samimi mesajlar içermesi ve işgörelenlere örgüt için önemli olduklarının hissettirilmesi gerekmektedir. Bu durum işgörelenlerin örgütle özdeşleşmelerine imkân tanımaktadır (Hornstein, 2003).

İşyeri nezaketsizliğinin engellenmesi ve yönetilmesi noktasında yapılabilecek bazı eylemler aşağıda ele alınmıştır.

***İşgörenleri İşe Alım ve Seçme Sürecinin Etkili Bir şekilde Uygulanması:*** Örgütler için en değerli yatırım unsuru olan işgörenlerin referanslarının dikkatli bir şekilde incelenip doğru kişilerin işe alınmaları gerekmektedir. İşe alım sürecinde adayların sadece mesleki yeterlilikleri değil kişilik özelliklerine de dikkat edilmesi nezaketsizliğin oluşmamasında önemli etkenlerden biridir. Çünkü örgüt içinde nezaketi artırmanın en basit yöntemi nazik kişileri işe almaktır. Bunun için, aday seçim sürecinde yer alan kişiler adayın daha önce beraber çalışmış olduğu kişilerle irtibat kurmalıdırlar. Fazladan çaba gerektiren bir süreç olarak görülen referans kontrolü, örgütün zararlı işgörenlerden korunmasını sağlamaktadır (Pearson & Porath, 2005).

***Oryantasyon Sürecinin ve Eğitim Programlarının Uygulanması:*** İşe alınan kişilere oryantasyon sürecinde uyulması gereken yol, yöntem ve politikalar yazılı bir şekilde verilerek yol gösterilmesi, becerilerinin geliştirilebilmesi için de gereken eğitimlerin verilmesi gerekmektedir (Pearson vd., 2000). Oryantasyon sürecinde kişilerin birbirlerine nasıl davranmaları ile ilgili örgüt ve iş beklentileri belirlenip işe yeni başlayanlara dikkatle bildirilmelidir. Öte yandan, işgörelere koçluk, etkili müzakere becerileri, çatışma ve stres yönetimi, dinleme eğitimleri düzenlenerek kişisel yeteneklerin geliştirilmesi ve işgörenlerin hissettikleri baskılar azaltılabilir (Pearson & Porath, 2005).

***Beklentilerin Oluşturulması:*** Örgüt yöneticileri kişilerarası etkileşimde kullanacakları parametreleri açık bir şekilde belirlemelidirler. Tüm işgörenler nezaketin neden önemli olduğunu anlamalı ve saygı çerçevesinde etkileşim kurmalıdırlar. Bu etkileşimler için örgüt standartları oluşturulmalı, nezaket kuralları tanımlanmalı ve bunlar sözlü ve yazılı bir şekilde işgörelere bildirilmelidir. Tehdit etme, düşmanlık besleme, mobbing ve saldırgan davranışlara tolerans gösterilemeyeceği en başından belirtilmelidir. Bu tarz beklentilerin belirlenmesi, işletmelerin davranışları ölçmelerinde ve bunları düzeltmelerinde de bir temel oluşturmaktadır (Porath & Pearson, 2010). İşletmelerin en tepe yönetimden başlayarak uymaları gereken kuralların sözlü ve yazılı bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Belirlenen kurallara aykırı davranıldığı takdirde, yönetici bile olsa anlayış gösterilmeyeceği de vurgulanmalıdır (Pearson & Porath, 2005). Başka bir deyişle sıfır toleranslı beklentiler oluşturulmalıdır. Sıfır tolerans anlayışı benimseyen örgütlerden bazı örnekler şu şekildedir:

- “Birbirinize karşı saygılı davranın.” (Boeing’in bütünlük ifadesi)
- “Her şeyden önce, işgörelere ilgi, saygı ve sevecen bir tutum gösterilecektir ki onlar da her Southwest müşterisine aynı ilgi, saygı ve sevecen tutumu gösterebilsin.” (Southwest Havayolları’nın misyon ifadesi)

- “Birbirimize saygılı ve ahlaklı davranmalıyız.” (AT&T’nin değer ifadesi) (Pearson & Porath, 2005).

**Nazik bir ortamın oluşabileceği örgüt kültürü oluşturmak:** İş ortamının nazik olmasını sağlamak devamlı bir dikkat gerektirir, işletmelerin, kaba ve nezaketsiz davranışların kabul edilemez olduğu bir çalışma ortamı ve işletme iklimi yaratmaları gerekmektedir (Tarraf, 2012). Porath ve Pearson’un (2013) yapmış oldukları çalışmada diğer kişilere kötü davrandığı konusunda itirafta bulunan yöneticilerin %25’i, kendi rol modelleri olan yöneticilerinin aynı şekilde kendilerine kaba davranmalarından ötürü bu şekilde nezaketsiz davrandıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, ilk olarak yöneticiler kendi davranışlarını ve tutumlarını inceleyip, gerektiğinde davranışlarını kontrol altında tutmaya çalışmalı ve işgörenler arasındaki ilişkilerde nezaketi teşvik edebilmek için farklı stratejiler geliştirmelidirler. Örneğin yöneticiler konuşurken ses tonlarını ayarlamalı, toplantı içindeyken telefonunu kapatmalı, işgörenlerin anlattıklarına odaklanıp onları dikkatli bir şekilde dinlemeli, onları takdir etmeyi bilmeli, yöneticilikleri konusunda işgörenlerinden memnun oldukları ve olmadıkları konular hakkında geri bildirim almalıdırlar (Pearson, 2013).

**İşgörenleri yapısal olarak güçlendirmek:** İşgörenleri güçlendirmek işyeri nezaketsizliğinin önlenmesinde başka bir çözüm yolu olabilmektedir. Kanter’in (1979) tanımına göre yapısal güçlendirme; “işgörenlerin desteklenmeleri, bilgiye ulaşmaları, işlerini yapabilmek için gerekli kaynaklara sahip olmaları ve öğrenme ve kendilerini geliştirme fırsatlarına sahip olmaları”dır. Polatçı ve Özçalık (2013) tarafından yapılan araştırmada kendini yapısal olarak güçlendirilmiş hisseden işgörenlerin, iş ortamında daha nazik davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Geribildirim Uygulanması:** Ödüllendirme sistemi üzerinde direkt etkisi olan geribildirim ve değerlendirmelerin, örgüt içerisindeki farklı statülerde çalışan tüm işgörenlerden alınması gerekmektedir. Genellikle kışkırtıcı taraflar, üst düzey kişilerin karşısında kurnaz bir şekilde konuşma ve harekete geçmeye ve oluşturacakları izlenimi dikkatli bir şekilde yönetmeye eğilimlidirler. Ayrıca kışkırtıcılar hiyerarşiden elde ettikleri güçleri kullanarak hedefleri korkutma yoluna gidebilmektedirler. Dolayısıyla, bir işgörenin davranışının doğasını anlamak ve etkilerini görebilmek için kişilerarası etkileşimle ilgili geribildirimlerin sadece üstlerden değil aynı zamanda akranlardan ve astlardan da alınmasına dikkat edilmelidir (Pearson vd., 2000). Bu noktada, örgüt içinde nezaket dışı davranışların azaltılmasında astlar, üstler, çalışma arkadaşlarından alınan, 360 derece geri bildirim sisteminin

uygulanması da etkili olabilmektedir. Nezaketsizlik ortaya çıktığında, düzeltici geribildirimler kışkırtıcı taraflara hızlı ve devamlı olarak verilmelidir (Cartwright & Holmes, 2006).

***Kışkırtıcıyı işten uzaklaştırmak:*** İşyeri nezaketsizliğinin engellenmesindeki en basit yöntem, nezaketsiz davranışlarda bulunan işgörenin kovulması ya da işten uzaklaştırılmasıdır. Genellikle yöneticiler, bu işgörenleri başka birimlere göndererek sorunun çözülmesi için uğraşırlar. Oysa genelde, kışkırtıcılar yeni ortamında da nezaketsiz davranışlarını sürdürmeye devam ederler (Pearson & Porath, 2005). Başka bir deyişle nezaketsizlik bir virüs gibi örgütün farklı bir alanını kaplamaya başlar. Bu kışkırtıcılardan dolayı, işletmeden ayrılan kişilerin sorumluluğunun üstlenilmesi yerine, kayıplar daha kararlı adımlarla daha erken bir dönemde hafifletilebilir (Porath & Pearson, 2010).

***Örgütten ayrılış sonrası görüşmelere yatırım yapmak:*** Nezaketsizliğe maruz kalan işgörenler genellikle işlerinden ayrılmaktadırlar. Bu nedenle işten ayrılma süreçlerinde işlemler yapılırken işgörenlerle işten çıkış görüşmesi (mülakatı) yapılmalıdır. Çünkü birçok işgören karşılaştıkları nezaketsiz davranışları kanıtlayamadıkları, yöneticilerin önemsemeyeceğini düşündükleri, şikayetçi güçsüz birey izlenimi oluşturmamak için sessiz kalmayı tercih ettikleri veya bu tür davranışlara bir süre dayandıktan sonra işlerini bırakmaktadırlar. Bu bağlamda bu işgörenlerle yapılacak olan işten çıkış görüşmeleri, örgüt içindeki nezaketsiz davranışların tespit edilmesini ve bu davranışlara çözüm bulunmasını sağlamaktadır (Pearson & Porath, 2005). İşletmeler, ortaya çıkmamış nezaketsiz davranışları inceleyebilmek için, bu işgörenler işletmeden ayrıldıktan ve yeni işlerinde istikrar sağladıktan sonra onlarla görüşmeler yapılmalıdır (Pearson & Porath, 2005).

## **2.6. İşyeri Nezaketsizliği ile İlgili Yapılmış Güncel Çalışmalar**

Tablo 2’de işyeri nezaketsizliğinin etkilerinin, nezaketsiz davranışlara neden olan faktörlerin araştırıldığı, yönetim literatüründe yer alan işyeri nezaketsizliği ile ilgili yapılmış bazı çalışmalar ele alınmaktadır.

**Tablo 2:** İşyeri nezaketsizliğini ele alan bazı çalışmalar

Yazar	Çalışmanın Adı	Uygulama/ Araştırma Alanı	Sonuç
Cortina, Magley, Williams & Langhout (2001)	Incivility in the workplace: Incidence and impact.	Amerika'daki 1180 kamu çalışanı	Kadınların erkeklerden daha fazla nezaketsizlikle karşılaştığı, işyeri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenlerin önemli <b>psikolojik sıkıntılar yaşadıkları</b> ve sıklıkla <b>nezaketsizliğe maruz kalma ile mesleğe önem verme</b> arasındaki ilişki olduğu belirlenmiştir.
Penney, L. M. & Spector P. E. (2005)	Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity.	Amerika'nın Güney doğusundaki büyük bir devlet üniversitesinden gece eğitimine devam eden 155 lisans öğrencisi	<b>Nezaketsizlik ile iş tatmini</b> arasında olumsuz bir ilişki olduğu, <b>nezaketsizlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları</b> arasında olumlu bir ilişki olduğu ve özellikle <b>negatif duygusal özellik</b> yüksek olan çalışanlarda görüldüğü ortaya çıkmıştır.
Blase, J., Blase, J., & Du, F. (2009)	Teacher Perspectives of School Mistreatment: Implications for District Level Administrators	ABD'de müdürleri tarafından nezaketsiz davranışlara maruz kalan 172 ilköğretim ortaokul ve lise öğretmeni	Öğretmenlerin okul müdürleri tarafından yapılan kötü muameleye maruz kaldıkları, kötü muamele davranışlarının sonucunda <b>iş ve aile yaşamlarının zarar gördüğü</b> , kötü muameleye maruz kalan öğretmenlerin %76'sının o okuldaki <b>görevlerinden ayrılmak istediği</b> bulunmuştur.
Lewis, P. S., & Malecha, A. (2011)	The impact of workplace incivility on the work environment, manager skill, and productivity	Tekساس'ta çalışan 659 hemşire	Nezaketsizlik hem yönetim becerilerini hem de <b>verimliliği olumsuz yönde</b> etkilemektedir. Bu çalışmaya göre örgütlerde nezaketsiz davranışlar yönetsel becerilerin azalmasına sebep olurken verimsizliği artırmaktadır.
Polatçı, S., & Özçalık, F. (2013)	Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi	Çorum'daki bankalarda görev yapan 171 çalışan	İşyeri nezaketsizliği algısının tükenmişliği artırdığı ve kendilerini yapısal olarak güçlendirilmiş hisseden işgörenlerin iş ortamında daha nazik davrandıkları, psikolojik güçlendirme algısının, işgörenlerin iş ortamındaki nezaketsiz davranışları üzerinde <b>etkili olmadığı</b> , işyeri nezaketsizliğinin, yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerine etkisinde <b>kısmi aracılık rolü</b> oynadığı, işyeri nezaketsizliğinin psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerine etkisinde <b>aracılık rolü bulunmadığı</b> saptanmıştır.
Kanten, (2014)	P. İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü	Ankara Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan savunma, inşaat ve bilişim sektörlerindeki dört işletmeden 220 işgören	Araştırma sonucunda, işyeri nezaketsizliği ile sosyal kaytarma davranışı, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti arasında <b>pozitif yönlü anlamlı bir ilişki</b> bulunduğu, işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolüne sahip olmadığı, işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin <b>kısmi aracılık rolüne sahip olduğu</b> tespit edilmiştir.
Taştan, (2014)	S. B. İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller İle Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin ve SosyoPsikolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma	İstanbul'da faaliyet gösteren 9 özel hastanede çeşitli servislerde çalışan 244 hemşire	İşyeri nezaketsizliği ile agresif davranışlar arasında pozitif ilişki olduğu algılanan sosyal desteğin işyeri nezaketsizliğinin algılanması ile saldırgan davranışlar arasındaki ilişkide <b>düzenleyici etkiye sahip olduğu</b> tespit edilmiştir.
Miner, K. N., & Cortina, L. M. (2016).	Observed workplace incivility toward women, perceptions of interpersonal injustice, and observer occupational well-being: Differential effects for gender of the observer	Amerika'nın kuzeybatısındaki küçük bir devlet üniversitesinde çalışan 1702 öğretim üyesi ve işgören	Araştırma sonucuna göre, kadınlara karşı gözlenen nezaketsizlik ile kişilerarası adaletsizlik algısı arasında <b>olumlu bir ilişki olduğu</b> , adaletsizlik algısı ile mesleki mutluluk arasında olumsuz bir ilişki olduğu, kadınlara karşı gözlenen nezaketsizlik ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güven ilişkisinde adaletsizlik <b>algısının kısmi aracılık rolü üstlendiği</b> ve erkeklerde gözlenen nezaketsizliğin, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güven üzerindeki dolaylı etkisinin <b>kadınlara göre daha güçlü olduğu</b> sonucuna ulaşılmıştır.

Küçük, Ö., & Çakıcı, A. (2018).	İşyeri Kabalığının İyi Oluş Haline Etkisi	Mersin ilinde kamu ve özel sektör kurumlarında çalışan 477 işgören	Nezaketsizlik bireylerin iyi oluş halini etkilemektedir.
Young, K. A., Hassan, S., & Hatmaker, D. M. (2019).	Towards understanding workplace incivility: gender, ethical leadership and personal control	Pakistan hükümetinde ve kar amacı gütmeyen çalışanlar	Kadınların işyerinde nezaketsizliğe maruz kalma olasılıklarının erkeklerden daha yüksek olduğunu ve bu durumun doğrudan denetçi etik liderlik sergilediğinde zayıfladığını gözlemlenmiştir. Ayrıca etik liderlik ve kişisel kontrolün hem erkek hem de kadın kamu çalışanlarının yaşadıkları işyeri nezaketsizliğiyle <b>olumsuz ilişkili olduğu</b> tespit edilmiştir.
Wang, C. H., & Chen, H. (2020).	Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance	Konaklama endüstrisinde yer alan işletmelerde otellerdeki ön safha çalışanları katılımcılar olarak çalışmaya dahil edilmiştir	Bulgulara göre, iş arkadaşları ve müşteri nezaketsizliği, iş bağlılığı ve <b>iş performansını düşürmüştür</b> . Ayrıca iş arkadaşlarının yapmış olduğu nezaketsizliğin iş bağlılığı ve performansı üzerindeki etkileri, müşterilerin yapmış olduğu nezaketsizlikten daha büyüktür.
Üstün, F., & Ersolak, Ş. (2020).	Örgüt İkliminin İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Etkisinde Makyavelist Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü	Kayseri ve Eskişehir il merkezinde faaliyet gösteren 187 özel ve kamu banka çalışanı	Araştırma sonucunda makyavelizmin alt boyutları olan ahlaki yoksunluk, diğerlerine güvensizlik ve statü-kontrol arzusu ile iş yeri nezaketsizliği arasında düşük kuvvette <b>pozitif yönlü bir korelasyon</b> tespit edilmiştir. Ayrıca, makyavelizmin alt boyutlarından diğerlerine güvensizliğin iş yeri nezaketsizliği üzerinde <b>anlamli ve negatif etkisi</b> bulunurken, kontrol-statü arzusunun <b>anlamli ve pozitif etkisi</b> tespit edilmiştir. Buna karşın yine makyavelizmin alt boyutlarından olan ahlaki yoksunluğun işyeri nezaketsizliği üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.
Çiçek, B. & Çiçek, A. (2020).	İşyeri Nezaketsizliğinin Yaratıcı Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü	Malatya ilindeki 420 özel sektör ve kamu kesimi çalışan ve yöneticileri	İşyeri nezaketsizliği, yaratıcı çalışan performansını ve lider-üye etkileşimini <b>olumsuz olarak etkilemektedir</b> . Ayrıca işyeri nezaketsizliği ile yaratıcı çalışan performansı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin <b>aracı</b> , mevcut işyerinde çalışma süresinin ise <b>düzenleyici role</b> sahip olduğu tespit edilmiştir.
Bureau, J. S., Gagne, M., Morin, A. J. S., & Mageau, G. (2021).	Transformational Leadership and Incivility: A Multilevel and Longitudinal Test	Büyük bir imalat işletmesinin 42 farklı yönetici için çalışan farklı Kanada tesislerindeki üretim işgörenleri	Çok düzeyli analizlerden elde edilen sonuçlara göre, yöneticilerin daha sık dönüştürücü liderlik davranışları sergiledikleri algılanan çalışma gruplarının 1 yıl sonra kişi ve işle ilgili <b>nezaketsizlik düzeylerinde azalma</b> olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, grup düzeyinde nezaketsizlik, 1 yıl sonra grup düzeyinde ihtiyaçların karşılanması konusundaki memnuniyette bir <b>değişiklik öngörmemiştir</b> . Boylamsal bulgular, dönüştürücü liderliğin, zaman içinde çalışma gruplarında nezaketsizliğin azaltılmasına yönelik potansiyel bir yönetim stratejisi olduğunu kanıtlamıştır.
Yıldız, S., & Bayrakçı (2020).	İşyeri Nezaketsizliği İle İş Stresi Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma	Kafkas Üniversitesi'nde görev yapan 263 akademisyen	Araştırmanın sonucunda, birinci üst yönetici nezaketsizliği ile iş arkadaşı nezaketsizliği arasında, birinci üst yönetici nezaketsizliği ile iş stresi arasında ve iş arkadaşı nezaketsizliği ile iş stresi arasında <b>pozitif yönde anlamli bir ilişkinin</b> olduğunu saptamışlardır.
Çoban, R., & Deniz, M. (2021).	İşyeri Nezaketsizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma	Bursa ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir imalat fabrikasının 123 çalışanı	İşten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm arasında <b>pozitif yönlü orta ve güçlü seviyede ilişkilerin olduğu</b> , işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizmi <b>pozitif olarak etkilediği</b> ; örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetini <b>pozitif olarak etkilediği</b> ve işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin <b>tam aracılık rolü</b> olduğu görülmüştür.
Qian, S., Lim, V. K. G., & Gao, Y. (2022).	Can qualitative job insecurity instigate workplace incivility? The moderating roles of self-compassion and rumination	Çin'de 227 tam zamanlı çalışan	Sonuçlar, niteliksel iş güvensizliğinin olumsuz duygular yoluyla teşvik edilen işyeri nezaketsizliği ile <b>olumlu yönde ilişkili</b> olduğunu göstermektedir. Bu dolaylı ilişki öz-anlayışı yüksek çalışanlar arasında <b>daha zayıf</b> , ruminasyonu yüksek çalışanlar arasında <b>daha güçlü</b> olarak tespit edilmiştir.

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada çağdaş örgütlerde oldukça yaygın hale gelen işyeri nezaketsizliği ve işyeri nezaketsizliğinin bu örgütlere olan etkisi incelenmeye çalışılmıştır. İşgörenlerin birbirlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, örgüt içindeki işlerin yürütülme şeklini ve çalışma ortamının huzurunu belirleyen en önemli dinamiklerdir. Sapkın bir davranış olan işyeri nezaketsizliği ise günümüzde o kadar yaygındır ki, işgörenlerin verimsiz davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütteki nezaketsiz davranışların tespit edilmesi, önlenmesi bakımından önem taşımaktadır.

İşyeri nezaketsizliği işgörenler arasında gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreçte işgörenlerin nezaketsiz tutumlar içinde olmalarına veya olumsuz davranışlar sergilemelerine neden olan itici bir gücün olduğu düşünülmektedir. Ancak, tespit edilmesi zor olan bu nezaketsiz davranışlar, nezaketsizliğe maruz kalan bireyler tarafından değerlendirildiği ve nezaketsiz olarak algılandığı zaman işyeri nezaketsizliği söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla nezaketsizliğin varlığı kişinin algılamasına göre değişebilmektedir. Bunun dışında işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasında, kişilik özellikleri, cinsiyet, statü, bireylerin duygusal durumları, stres düzeyi, mizaç, iş yükü, değişen iş koşulları, örgüt iklimi ve kültürü, işletme politikaları ve yönetici tutumları gibi hem bireysel hem de örgütsel birçok öncülün rol oynadığı görülmektedir.

Literatürdeki çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, işyeri nezaketsizliğinin işletmelere son derece olumsuz etkilerde bulunduğu, hem işgörenlerin fiziksel ve ruhsal problemler yaşamasına hem de bireysel düzeyde yaşanan bu problemlerin örgüt geneline düşük iş performansı, düşük iş verimliliğine ve örgütsel maliyetin artmasına neden olduğu ortadadır. Dolayısıyla bu çalışma, işyeri nezaketsizliğinin zararlı etkilerini ve nezaketsiz ve saygısız davranışların kontrol edilmesi gerektiğini vurgulamakta, yöneticilerin medeni olmayan davranışları engellemek için gerekli adımları belirlemesi ve atması konusunda aydınlatmaya çalışmaktadır.

Nezaketli davranışların hâkim olduğu örgütlerde pozitif örgüt iklimi, işe devamlılığın, iş tatmininin ve verimliliğin yüksek olması gibi olumlu çıktıların varlığından söz etmek mümkündür. Örgüt için faydalı olan bu davranışların sergilendiği çalışma ortamlarının oluşturulmasında ise en önemli katkıyı ve sürecin yürütülmesini sağlayacak olanlar ise yöneticiler olmaktadır. Yönetimin bu konuda samimi olması ve güçlü duruş sergilemesi sonucunda oluşacak örgüt iklimi ve kültürü ile işyeri nezaketsizliğinin oluşması engellenebilmekte ve var olan nezaketsiz ortam ortadan kaldırılabilmektedir. Bu noktada, iş arkadaşlarının birbirlerini desteklediği, saygı ve ilgi gösterdiği bir ortam yaratmaya çalışmaları,

müşterilerin nezaketsiz ve kaba olduğu durumlarda bile, bu tür suistimalleri tespit etmek ve olumsuz duygulanımla başa çıkmak için işgörene sosyal ve duygusal destek sağlamaları, işgören seçiminde, eğitim ve oryantasyon sürecinde gerekli özeni göstermeleri, nazik bir ortamın oluşabileceği örgüt kültürü oluşturmaları yöneticilerin birincil sorumlulukları arasında olmalıdır. Öte yandan örgüt içinde nezaketsizce davranan kışkırtıcı tarafları da gerekli koşullarda işyerinden uzaklaştırmaları, sağlıklı ve işbirliğine dayanan bir örgütün oluşturulabilmesi için işyeri nezaketsizliğinin engellenmeye çalışılması gerekmektedir.

Kavramsal bir inceleme olan bu çalışma ile, işyeri nezaketsizliğinin öncüllerini ve sonuçlarını anlamak ve yönetilmesi ve engellenmesinde etkili olabilecek faktörleri belirleyerek, gelecek çalışmalar için araştırmacılara ve uygulamacılara temel bir çerçeve sunulmaktadır. Bu çerçevede yapılacak olan çalışmaların, örgütsel davranış alanındaki yeni gelişmeler ile farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını ve alanın bu bakış açısıyla tekrar değerlendirilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda işyeri nezaketsizliğinin iş hayatındaki rolüne ilişkin çalışmalar artırılarak örgüt içindeki işgören davranışlarının örgüt sağlığına ve örgüt verimliliğine etkisinin ortaya konulması ve işyeri nezaketsizliğinin yönetimine yönelik ampirik çalışmalar yapılması önerilebilir.

## **KAYNAKÇA**

- 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.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989) Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Blase, J., Blase, J., & Du, F. (2009). Teacher perspectives of school mistreatment: Implications for district level administrators. *Journal of Scholarship and Practice*, 6(1), 8-21.
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614.
- Bureau, J. S., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Mageau, G. A. (2021). Transformational leadership and incivility: A multilevel and longitudinal test show less. *Journal of Interpersonal Violence*, 36, 1–26.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Caza, B. B., & Cortina, L. M. (2007). From insult to injury: Explaining the impact of incivility. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), 335-350.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2008). Rudeness and incivility in the workplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 41-48.



Çiçek, B., & Çiçek, A. (2020). İşyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 267-282.

Çoban, R., & Deniz, M. (2021). İşyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34), 1226-1259.

Delen, M. G. (2010). Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, (53), 43-58.

Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, R. A. & Schulz, M. (2003). The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*. 46(3).

Dion, M. J. (2006). The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover of acute care nurses. *Doctoral Dissertations, University Of Connecticut*.

Faheem, M. A., & Mahmud, N. (2015). Workplace incivility in predicting turnover intentions and job performance: Study on nurses of public sector hospitals of Pakistan. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 10(8), 863-870.

Felblinger, D. M. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses shame responses. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 37(2), 234-242.

Giumetti, G. W., & Hatfield, A. L. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 297-309.

Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work and Stress*, 24(4), 309-323.

Hornstein, H. (2003). A Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing. *Ivey Business Journal*, 68(2), 3-4.

Hutton, S., & Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff. *Journal of American Association of Occupational Health Nurses*, 56(4), 168-175.

Işıkay, Ç. (2019). İşyeri nezaketsizliği ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerine bir inceleme. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 5(1), 51-68.

İslamoğlu, G. (2018). İşyeri Nezaketsizliği. Tülay Turgut (Ed.), Örgütsel Davranış: Gündemdeki Konular içinde, İstanbul: Çağlayan, 139-165.

Johnson, P. R., & Indvik, J. J. (2001). Slings and arrows of rudeness: incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20(8), 705-714.

Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.

Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.

Kumral, T., & Çetin, C. (2016). İşyeri nezaketsizliği üzerine bir yazın incelemesi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ek sayı 1, 153-171.

Küçük, Ö., & Çakıcı, A. (2018). İşyeri kabalığının öznel iyi oluş haline etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 75-87.

Lewis, P., & Malecha, A. (2011). The impact of workplace incivility on the work environment, manager skill, and productivity. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 41(1), 41-47.

Lewis, P. S. (2009). *Individual and organizational factors that predict workplace incivility: impact on costs, absenteeism, and productivity* [Doctor of Philosophy]. Texas Woman's University.

Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95-111.

Loh, J. M. I. (2016). *Merlion: The influence of Singapore's cosmopolitan culture on workplace incivility*. Workplace Abuse, Incivility and Bullying : Methodological and Cultural Perspectives (1. eds.). Oxon United Kingdom: Routledge, 143-155.

Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behaviour questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 477-490.

Milam, A. C., Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 58-69.

Miner, K. N., & Cortina, L. M. (2016). Observed workplace incivility toward women, perceptions of interpersonal injustice, and observer occupational well-being: differential effects for gender of the observer. *Frontiers in Psychology*, 7(1), 1-12.

Montgomery, K., Kane, K., & Vance, C. M. (2004). Accounting for differences in norms of respect. *Group & Organization Management*, 29(2), 248-268.

Morrow, P.C., Mcelroy, J. C., & Scheibe, K. P. (2011). Work unit incivility, job satisfaction, and total quality management among transportation employees.

Naimon, E. C., Mullins, M. E., & Osatuke, K. (2013). The effects of personality and spirituality on workplace incivility perceptions. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10(1), 91-110.

Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*. 68(2), November-December, 2-6.

Nitzsche, M., Ribeiro, L., & Laneiro, T. (2018). Workplace incivility among portuguese hotel employees: Is lack of respect burning them out? *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 6(1), 52-71.

Özgener, Ş. (2016). *İş ahlakının temelleri: Yönetmel bir yaklaşım*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. Ankara.

Pearson, C., & Porath, C. (2009). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it*. Penguin, New York.

Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? think again. *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18.

Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.

Polatçı, S., & Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.

Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>.

Porath, C. L., & Pearson, C.M. (2010). The cost of bad behaviour. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71.

Qian, S., Lim, V. K. G., & Gao, Y. (2022). Can qualitative job insecurity instigate workplace incivility? The moderating roles of self-compassion and rumination. *Career Development International*, 27(5), 511-525.

Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255-1265.

Reio Jr. T. G., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 237-264.

Ko, S. H., Kim, J., & Choi, Y. (2021). Compassion and workplace incivility: Implications for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, MDPI, Open Access Journal*, 7(1), 1-12.

Tarraf, R. C. (2012). Taking a closer look at workplace incivility: Dimensionality and source effects. *The degree in Master of Science, The University of Western Ontario The School of Graduate and Postdoctoral Studies Graduate Program in Psychology*.

Taştan, S. Ç. (2014). İşyeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal önceller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin ve sosyo-psikolojik kaynakların rolünün incelenmesi: Sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. *'İş, Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(3), 61-77.

Taylor, S. G., & Kluemper, D. H. (2012) Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: The moderating role of personality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 316–329.

Toker, G. A. (2010). *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*, 1. Basım, Ankara: Öğreti Akademi.

Torkelson, E., Holm, K., & Bäckström, M. (2016). Workplace incivility in a Swedish context. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), 3-22.

Üstün, F., & Ersolak, Ş. (2020). Makyavelizm ve iş yeri nezaketsizliği: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 329-343.

Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504.

Wang, C. H., & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415-429.

Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219-235.

Yıldız, S., & Bayrakçı, C. (2020). İşyeri nezaketsizliği ile iş stresi arasındaki ilişki: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 40, 515-529.

Young, K. A., Hassan, S., & Hatmaker, D. M. (2019). Towards understanding workplace incivility: gender, ethical leadership and personal control. *Public Management Review*, 1-22.

Zauderer, D. G. (2002). Workplace incivility and the management of human capital. *The Public Manager*, 31(1), 36-42.