

Yayın Geliş Tarihi: 2024-11-26

Yayın Onay Tarihi: 2024-12-02

DOI No: 10.35343/kosbed.1591758

Yılmaz PEKMEZCAN¹

KOSBED, 2024, 48: 227-241

İşyerinde Nezaketsizliğin Nedenleri ve Sonuçları Açısından Bir İnceleme

An Investigation on the Antecedents and Consequences of Incivility in the Workplace

Özet

Bu çalışma, iş yerinde nezaketsizliğin tanımını, türlerini, nedenlerini, sonuçlarını ve mücadele yöntemlerini kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Nezaketsizlik, örgütsel normlara aykırı, düşük yoğunluklu ve belirsiz niyetli davranışlar olarak tanımlanmakta; sözel, sözel olmayan, yazılı ve fiziksel biçimlerde kendini göstermektedir. Çalışma, bireysel faktörler (kişilik özellikleri, stres), örgütsel faktörler (liderlik eksikliği, adaletsiz iklim) ve çevresel faktörlerin (kültürel normlar, ekonomik koşullar) nezaketsizlik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Nezaketsiz davranışların bireysel düzeyde stres, tükenmişlik ve düşük iş tatmini; örgütsel düzeyde ise düşük verimlilik, yüksek çalışan devri ve güven kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. Çalışma, nezaketsizlikle mücadelede etkili örgütsel politikalar geliştirilmesi, pozitif liderlik uygulamalarının teşvik edilmesi, farkındalık eğitimleri düzenlenmesi ve teknolojik çözümlerden yararlanılmasını önermektedir. Nezaketsizliğin önlenmesi, bireysel refahı artırmanın yanı sıra örgütsel başarıyı da destekleyecektir.

Anahtar Kelimeler: İşyeri Nezaketsizliği, Nezaketsiz Davranışlar, Örgütsel Davranış

Jel Kodları: D23, J28

Abstract

This study has comprehensively addressed the definition, types, causes, consequences and methods of combating incivility in the workplace. Incivility is defined as low-intensity and ambiguous intentional behaviours that are contrary to organisational norms and manifests itself in verbal, non-verbal, written and physical forms. The study examined the effects of individual factors (personality traits, stress), organisational factors (lack of leadership, unfair climate) and environmental factors (cultural norms, economic conditions) on incivility. It was found that incivility has negative consequences such as stress, burnout and low job satisfaction at the individual level and low productivity, high employee turnover and loss of trust at the organisational level. The study recommends developing effective organisational policies, encouraging positive leadership practices, organising awareness trainings and using technological solutions to combat incivility. Preventing incivility will support organisational success as well as increasing individual well-being.

Keywords: Workplace Incivility, Incivility Behaviours, Organisational Behaviour

Gel Codes: D23, J28,

¹Yılmaz Pekmezcan, Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, İşletme Yönetim ve Organizasyon, Öğr. Gör., ypekmezcan@kocaeli.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1553-860X.

GİRİŞ

İş dünyasında çalışanlar arasındaki ilişkilerin doğası, örgütsel başarıyı ve bireysel refahı doğrudan etkileyen temel faktörlerden biridir. Bu doğrultuda işyerinde nezaket, çalışanların birbiriyle sağlıklı bir iletişim kurmasına ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayan önemli bir davranış standardıdır. Ancak, iş ortamında bu standartların ihlali sonucunda ortaya çıkan nezaketsizlik, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ciddi olumsuz etkiler doğurabilmektedir. İşyeri nezaketsizliği kavramı, bu olumsuz etkilerin anlaşılması ve önlenmesi açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Işıkkay ve Taslak 2021; Özcan, 2022).

Nezaketsizlik, literatürde genellikle "düşük yoğunluklu, örgütsel normlara aykırı, hedef alınan kişiye zarar verme amacı taşıyan belirsiz niyetli davranışlar" olarak tanımlanır (Pearson ve Porath, 2010). Bu davranışlar arasında kaba sözler, küçümseyici tutumlar veya bireylerin katkılarının görmezden gelinmesi gibi çeşitli örnekler bulunmaktadır (Cortina vd., 2001). Nezaketsizlik, başta zararsız gibi görünse de, zamanla çalışanlar arasında gerilimlere, örgütsel çatışmalara ve tükenmişliğe yol açabilir (Blau ve Andersson, 2005).

İşyeri nezaketsizliği, çalışanların örgütsel bağlılığını azaltan ve bireyler arasında güven duygusunu zedeleyen önemli bir faktördür (Johnson ve Indvik, 2001). Bu durum yalnızca bireysel düzeyde psikolojik sorunlara değil, aynı zamanda örgütsel performansta düşüşe ve ekonomik kayıplara da yol açmaktadır (Pearson vd., 2000). Bu kapsamda işyeri nezaketsizliğinin hem bireysel hem de örgütsel boyutlarının anlaşılması kritik bir önem taşımaktadır.

Araştırmalar, işyerinde nezaketsizliğin sanıldığından daha yaygın olduğunu göstermektedir (Cortina vd., 2001). Özellikle stresli iş ortamlarında çalışanların birbirlerine karşı sergilediği kaba ve saygısız davranışlar daha sık ortaya çıkmaktadır. Nezaketsizlik, bireylerin iş tatmini düzeyini düşürmekte, tükenmişlik duygusunu artırmakta ve genel olarak iş yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir (Blau ve Andersson, 2005). Bunun yanı sıra, işyeri nezaketsizliği bireylerin psikolojik dayanıklılığını azaltarak daha ciddi ruhsal problemlerin oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir (Johnson ve Indvik, 2001).

Nezaketsizliğin ortaya çıkışında bireysel faktörlerin yanı sıra, örgütsel yapılar ve liderlik tarzları da etkili olmaktadır. Örneğin, adaletsiz yönetim pratikleri ve düşük örgütsel destek düzeyleri, nezaketsiz davranışların yaygınlaşmasına neden olabilmektedir (Pearson vd., 2000). Aynı şekilde, yöneticilerin veya liderlerin örnek teşkil eden davranışlar sergilememesi de çalışanlar arasında olumsuz bir iklim yaratmaktadır (Blau ve Andersson, 2005).

İşyeri nezaketsizliği, bireylerin iş performansını ve psikolojik refahını olumsuz etkileyen önemli bir problemdir. Bu doğrultuda örgütlerin ve liderlerin, nezaketsizliği önlemek için etkili politikalar ve stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Çalışma ortamlarında olumlu bir iklimin teşvik edilmesi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sağlıklı bir iş yaşamı için kritik bir öneme sahiptir (Cortina vd., 2001; Pearson ve Porath, 2009). Nezaketsizliğin nedenlerini ve sonuçlarını anlamak, bu tür davranışları azaltmaya yönelik stratejiler geliştirilmesine olanak sağlayacaktır.

1. İŞYERİNDE NEZAKETSİZLİK OLGUSU

1.1. İşyerinde Nezaketsizlik Tanımı ve Özellikleri

İş dünyasında nezaket, çalışanların hem birbirleriyle hem de müşterilerle olan iletişimlerini olumlu yönde etkileyen önemli bir davranış standardı olarak kabul edilmektedir. Ancak, bu standardın ihlali sonucu ortaya çıkan işyeri nezaketsizliği, giderek daha fazla araştırmannın konusu haline gelmiştir. Daha güncel literatürde işyeri nezaketsizliği, örgütsel normlara aykırı, düşük yoğunluklu, açık bir zarar verme niyeti taşımayan, ancak hedef alınan kişilerin sosyal ve profesyonel durumlarını olumsuz etkileyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Porath ve Pearson, 2013; Mankodi, 2021).

İş yeri nezaketsizliği kavramı, iş yeri kabalığı olarak da Türkçeye çevrilmiş ve alanyazında da bu iki şekilde kullanılmıştır (Kızıloğlu, 2019).

Nezaketsizlik, davranışların genellikle belirsiz bir niyetle gerçekleşmesi ve düşük yoğunluklu olması nedeniyle, çoğu zaman görmezden gelinir. Bununla birlikte, bu tür davranışların birikimi, uzun vadede çalışanların duygusal refahını ve iş performansını ciddi şekilde etkileyebilir (Leiter vd., 2015). Örneğin, toplantılarda bir çalışanın görüşlerinin sürekli göz ardı edilmesi ya da e-postalarına yanıt verilmemesi, bu tür davranışların yaygın örneklerindedir.

İşyeri nezaketsizliği, 1990'lı yıllarda işyeri zorbalığı ve mobbing gibi daha aşırı davranışların ön planda olduğu literatürden türemiştir. Andersson ve Pearson (1999), işyerinde nezaketsizliğin zorbalıktan farklı olarak, düşük yoğunluklu ancak uzun vadede birikerek ciddi sonuçlar doğurabilecek davranışlardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu davranışlar, örgütsel iklimin sağlıklı bir şekilde işlenmesini engelleyerek uzun vadeli sosyal zararlar doğurur (Cortina vd., 2001).

Nezaketsizliğin daha geniş bir sorun olarak görülmeye başlanması, işyerindeki sosyal ilişkilerin ve örgütsel iklimin, çalışanların üretkenliği üzerindeki etkisinin fark edilmesiyle ilişkilidir. Bu davranışlar, özellikle iş yükünün yüksek olduğu veya liderlik yapılarının yetersiz olduğu örgütlerde daha sık gözlenmektedir (Pearson vd., 2000).

Andersson ve Pearson (1999) tarafından tanımlanan nezaketsizlik sarmalı teorisi, bir nezaketsiz davranışın, karşılıklı olarak benzer davranışları tetiklediğini ve böylece işyeri atmosferinde olumsuz bir döngü yarattığını ifade eder. Bu teori, modern örgütlerde nezaketsizliğin nasıl yaygınlaşabileceğini açıklamak için günümüzde de kullanılmaktadır (Porath vd., 2018).

1.2. İş Yerindeki Nezaketsiz Davranışlar

İş yerindeki nezaketsiz davranışlar, bireylerin sosyal normlara ve örgütsel kurallara aykırı hareket ettiği durumları ifade eder. Bu tür davranışlar, genellikle düşük yoğunluklu ve belirsiz bir zarar verme niyeti taşır. Ancak uzun vadede, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir ve örgütsel iklimi zayıflatabilir (Andersson ve Pearson, 1999). İş yerindeki nezaketsizlik, sözel, sözel olmayan, yazılı ve fiziksel olmak üzere farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Her bir kategori, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde farklı etkiler yaratmaktadır.

1.2.1. Sözel Nezaketsiz Davranışlar

Sözel nezaketsizlik, iş yerinde sözlü iletişim yoluyla gerçekleştirilen olumsuz davranışları ifade eder. Bu tür davranışlar genellikle açık bir saldırganlık içermese de, çalışanlar arasında sosyal gerilimlere ve bireylerin psikolojik durumlarının bozulmasına yol açabilir (Pearson ve Porath, 2005). Sözel nezaketsiz davranışlar arasında aşağıdaki durumlar yer alır:

Aşağılayıcı ve Küçümseyici Konuşmalar: Bir çalışanın bir meslektaşını veya astını küçümseyici ifadelerle eleştirmesi, bireyde değersizlik hissi yaratır. Örneğin, bir toplantıda "Senin bu konudan anlamadığın çok açık" gibi bir ifade, açıkça sözel nezaketsizlik örneği olarak değerlendirilebilir.

Alaycı ve Sarkastik İfadeler: Sarkazm, sosyal ilişkilerde yanlış anlaşılmalara ve çalışanlar arasında gerginliğe neden olabilir. Alaycı bir şekilde yapılan yorumlar, genellikle karşı tarafın kendini kötü hissetmesine yol açar ve örgüt içindeki iş birliğini zayıflatır.

Bağırma ve Sert Eleştiriler: İş yerinde bağırarak konuşma veya sert eleştirilerde bulunma, çalışanların moralini ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Bu tür davranışlar, özellikle lider pozisyonundaki bireylerden geldiğinde, örgütsel bağlılığı ciddi şekilde zayıflatır (Blau ve Andersson, 2005).

1.2.2. Sözel Olmayan Nezaketsiz Davranışlar

Sözel olmayan nezaketsizlik, genellikle fiziksel veya görsel yollarla ifade edilen, sözsüz iletişim biçimleri aracılığıyla gerçekleştirilen olumsuz davranışları kapsar. Bu tür davranışlar, doğrudan bir saldırı içermemekle birlikte, bireylerin duygusal ve sosyal refahını etkileyebilir (Cortina vd., 2001).

Göz Devirme ve Alaycı Jestler: Bir bireyin konuşması sırasında gözlerini devirmesi veya küçümseyici yüz ifadeleri kullanması, sözel olmayan nezaketsizlik davranışlarına örnek olarak verilebilir. Bu davranışlar, karşı tarafa saygısızlık ve değersizlik hissi açılır.

Sessizlikle Cezalandırma: İş yerinde sessizlikle cezalandırma, genellikle pasif-agresif bir nezaketsizlik biçimidir. Bir çalışanın bir meslektaşıyla konuşmayı kesmesi veya toplantılarda onu görmezden gelmesi, iş birliği ve iletişim üzerinde olumsuz etkiler yaratır.

Fiziksel Mesafeyi Kötüye Kullanma: Fiziksel mesafe kurallarını kötüye kullanarak bir çalışanı dışlamak, örgütsel dinamikleri zayıflatabilir. Örneğin, bir çalışanın toplantılarda belirli bir kişiye arkasını dönmesi veya onu yalnız bırakması, sözel olmayan bir nezaketsizlik davranışı olarak değerlendirilebilir.

1.2.3. Yazılı Nezaketsiz Davranışlar

Teknolojik iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte, yazılı nezaketsiz davranışlar iş yerlerinde daha sık karşılaşılan bir sorun haline gelmiştir. E-posta, mesajlaşma uygulamaları ve diğer yazılı iletişim araçları, bireyler arasında nezaketsizliğin yeni biçimlerde ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır (Vickers, 2006).

Olumsuz ve Sert Tonlu E-postalar: E-postalarda kullanılan sert veya küçümseyici bir dil, çalışanlar arasında gerilim yaratabilir. Örneğin, "Bu işi doğru yapamıyorsanız, bir daha denemeyin" gibi ifadeler, yazılı nezaketsizliğin bariz örneklerindedir.

Yanıtsız Bırakma: Bir çalışanın e-postalarına veya mesajlarına kasıtlı olarak yanıt vermemek, bireyde dışlanmışlık hissi yaratabilir. Bu tür davranışlar, iş birliğini ve iletişim etkinliğini olumsuz etkiler (Pearson ve Porath, 2005).

Toplu Mesajlarla Hedef Gösterme: Belirli bir çalışanın hatalarını toplu e-posta yoluyla diğer çalışanlarla paylaşmak, yazılı nezaketsizliğin en zararlı biçimlerinden biridir. Bu tür davranışlar, hedef alınan bireyin itibarını zedeleyebilir ve örgüt içindeki güveni zayıflatabilir.

1.2.4. Fiziksel Nezaketsiz Davranışlar

Fiziksel nezaketsizlik, iş yerinde bireyler arasında fiziksel mesafe veya hareketler yoluyla gerçekleştirilen olumsuz davranışları ifade eder. Bu tür davranışlar, genellikle sözel olmayan iletişimle birlikte ortaya çıkar ve çalışanlar üzerinde ciddi etkiler yaratabilir (Leiter vd., 2015).

Kasdi Çarpışmalar veya İtme: Bir çalışanın kasıtlı olarak bir diğerine çarpması veya fiziksel bir şekilde alanını ihlal etmesi, fiziksel nezaketsizlik örneklerindedir. Bu tür davranışlar, doğrudan bir saldırı içermese de, mağdur üzerinde tehdit algısı yaratabilir.

Fiziksel Alanı İşgal Etme: Bir çalışanın özel alanını işgal etmek veya izin almadan masasına müdahale etmek, fiziksel nezaketsizlik kapsamına girer. Örneğin, bir toplantıda bir çalışanın kişisel malzemelerini karıştırmak, bu tür bir davranışı temsil eder.

Fiziksel Tehdit İçeren Davranışlar: Fiziksel tehdit içerikli jestler veya hareketler, çalışanlar arasında korku yaratabilir. Örneğin, bir bireyin tehditkar bir şekilde yumruğunu sıkması veya agresif bir duruş sergilemesi, fiziksel nezaketsizlik davranışları arasında yer alır.

İş yerindeki nezaketsiz davranışlar, sözel, sözel olmayan, yazılı ve fiziksel biçimlerde kendini gösterebilir ve her biri bireyler ve örgütler üzerinde derin etkiler yaratabilir. Bu tür davranışlar, örgütsel dinamikleri zayıflatmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların psikolojik ve sosyal refahını da tehdit eder. Nezaketsiz davranışların önlenmesi, hem bireylerin hem de örgütlerin sağlığı ve başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, örgütler, nezaketsizlikle mücadele etmek için etkili politikalar geliştirmeli ve çalışanlar arasında saygılı iletişim ve iş birliğini teşvik eden bir kültür oluşturmalıdır.

1.3. İş Yeri Nezaketsizliği ve Özellikleri

İş yeri nezaketsizliği, çalışanlar arasındaki sosyal ve profesyonel ilişkileri etkileyen düşük yoğunluklu, kasıtlı ya da kasıtsız olabilecek davranışlar olarak tanımlanır. Literatürde Andersson ve Pearson (1999), iş yeri nezaketsizliğini, örgütsel normlara aykırı, düşük yoğunluklu ve belirsiz bir zarar verme niyeti taşıyan davranışlar olarak ifade etmektedir. Bu tür davranışlar, çoğunlukla göz ardı edilebilir gibi görünse de, zamanla bireyler ve örgüt üzerinde önemli olumsuz etkiler yaratabilir. İş yeri nezaketsizliğinin temel özellikleri arasında iş yeri normlarının ihlali, belirsiz niyet ve düşük yoğunluk gibi unsurlar bulunmaktadır (Andersson, Pearson ve Wegner, 2001; Lim vd., 2008):

1.3.1. İşyeri Normlarının İhlali

İş yeri normları, çalışanların davranışlarını yönlendiren yazılı veya yazısız kurallardır. Bu normlar, iş yerinde düzeni sağlamak, çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmak ve ortak bir kültür yaratmak için gereklidir. Ancak nezaketsizlik, bu normların ihlali ile ortaya çıkar ve iş yerinde uyumsuzluk yaratır (Pearson ve Porath, 2009). Normların ihlali, çalışanlar arasında güven eksikliğine yol açabilir. Örneğin, bir çalışanın sürekli toplantılara geç kalması veya diğer çalışanların fikirlerini dikkate almaması, norm ihlali olarak değerlendirilebilir. Bu tür davranışlar, örgütsel bağlılığı azaltır

ve çalışanlar arasındaki iş birliğini zayıflatır (Cortina vd., 2001; Porath, Overbeck ve Pearson, 2008). Nezaketsiz davranışlar, iş yerindeki sosyal normların yıkılmasına neden olabilir. Örneğin, bir çalışanın başkalarının başarılarını görmezden gelmesi veya sürekli eleştirel bir tutum sergilemesi, sosyal ilişkiler üzerinde yıkıcı bir etki yaratabilir. Bu durum, iş yerindeki genel atmosferi olumsuz etkiler ve çalışanların motivasyonunu düşürür (Blau ve Andersson, 2005).

1.3.2. Belirsiz Niyet

Nezaketsizlik, genellikle belirsiz bir niyet taşıyan davranışlarla kendini gösterir. Bu tür davranışlarda, zarar verme amacı açıkça ifade edilmez, ancak hedef alınan kişi üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir (Andersson ve Pearson, 1999). Belirsiz niyet, nezaketsizliğin fark edilmesini zorlaştırır ve genellikle yanlış anlaşılmalara yol açar. Belirsiz niyet taşıyan davranışlara örnek olarak, bir çalışanın meslektaşlarının fikirlerini sürekli olarak eleştirmesi veya pasif-agresif bir tutum sergilemesi verilebilir. Örneğin, bir toplantıda "Bu fikri daha önce kaç kez denedik ve işe yaramadı" gibi bir ifade, belirsiz niyetli nezaketsizlik olarak değerlendirilebilir (Pearson ve Porath, 2009). Nezaketsizlik davranışlarının belirsiz doğası, hedef alınan kişinin durumu nasıl algıladığına bağlı olarak etkisini artırabilir. Örneğin, bir çalışanın e-postalarına yanıt verilmemesi, bazı kişiler tarafından ihmalkarlık olarak algılanabilirken, diğerleri bunu kasıtlı bir dışlama olarak değerlendirebilir (Caza ve Cortina, 2007).

1.3.3. Düşük Yoğunluk

Düşük yoğunluk, nezaketsiz davranışların genellikle fiziksel veya sözlü saldırı gibi doğrudan bir tehdit içermemesi anlamına gelir. Bu davranışlar, genellikle daha ince ve fark edilmesi zor bir şekilde gerçekleşir (Leiter vd., 2015). Örneğin, sürekli bir çalışanın katkılarının göz ardı edilmesi, düşük yoğunluklu bir nezaketsizlik olarak değerlendirilebilir. Düşük yoğunluklu nezaketsizlik, bir kez yaşandığında birey üzerinde ciddi bir etki yaratmayabilir. Ancak bu tür davranışların birikimi, uzun vadede çalışanların duygusal dayanıklılığını zayıflatabilir ve tükenmişlik hissine yol açabilir (Porath ve Pearson, 2013). Örneğin, bir çalışanın sürekli alaycı yorumlara maruz kalması, zamanla kendine olan güvenini ve iş tatminini kaybetmesine neden olabilir. Düşük yoğunluklu nezaketsizlik, hedef alınan kişi tarafından her zaman aynı şekilde algılanmayabilir. Kültürel farklılıklar, kişisel geçmiş ve örgütsel bağlam, bu tür davranışların algılanışını etkileyebilir. Örneğin, bireyselci kültürlerde eleştirel yorumlar daha doğal karşılanırken, kolektivist kültürlerde bu tür davranışlar daha fazla sorun olarak algılanabilir (Hofstede, 1984). İş yeri nezaketsizliği, iş yerindeki normların ihlali, belirsiz niyet ve düşük yoğunluk gibi temel özelliklere sahiptir. Bu tür davranışlar, bireyler ve örgütler üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratabilir. Nezaketsizliğin doğası gereği fark edilmesi zor olabilir, ancak sonuçları, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde derin etkiler bırakır. Bu nedenle, örgütlerin iş yerinde nezaketsizlik davranışlarını önlemek ve sağlıklı bir iş ortamı oluşturmak için etkili stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

2. İŞYERİNDE NEZAKETSİZLİĞİNİN ÖNCÜLLERİ

İşyerinde nezaketsizlik, örgütsel iklimin bozulmasına ve bireysel performansın azalmasına yol açan önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olgunun anlaşılması, öncüllerinin ve etkileyen faktörlerinin detaylı bir şekilde incelenmesini gerektirir. Nezaketsizliğin ortaya çıkmasında bireysel, örgütsel ve çevresel birçok faktör rol oynamaktadır. Bu bölümde, nezaketsizliğin öncülleri ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

2.1. Bireysel Faktörler

Kişilik Özellikleri: Nezaketsizlik, bireyin kişilik özellikleri ile doğrudan ilişkilidir. Düşük uyumluluk ve yüksek nevrotiklik düzeyine sahip bireyler, nezaketsizlik davranışlarını daha sık sergilemektedir (Robinson ve Bennett, 1997). Ayrıca, negatif duygulanım düzeyi yüksek bireylerin olumsuz durumlara karşı daha yoğun tepki verdikleri ve bu nedenle nezaketsiz davranışlarda bulunma olasılıklarının arttığı belirtilmiştir (Milam vd., 2009).

Stres ve Duygusal Tükenmişlik: Stres, bireylerin nezaketsizliğe olan eğilimini artıran en önemli faktörlerden biridir. İş yükü fazlalığı, zamansızlık ve duygusal tükenmişlik gibi durumlar, bireylerin başkalarına karşı daha az nazik olmasına neden olabilir (Leiter vd., 2015). Örneğin, Salin (2003), yüksek stres seviyelerine sahip çalışanların, nezaketli sosyal etkileşimlere daha az zaman ayırarak nezaketsizlik sergilediklerini ortaya koymuştur.

Demografik Özellikler: Cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikler de nezaketsizliğin bireysel öncülleri arasında yer almaktadır. Pearson ve Andersson (1999), erkeklerin kadınlara oranla daha fazla nezaketsizlik davranışı sergilediğini, ancak kadınların bu tür davranışlara daha fazla maruz kaldığını belirtmiştir. Ayrıca, genç çalışanların deneyim eksikliği nedeniyle nezaketsiz davranışlara daha yatkın olabileceği öne sürülmektedir.

2.2. Örgütsel Faktörler

Liderlik Tarzı ve Yönetim: Yöneticilerin liderlik tarzı, nezaketsizliğin ortaya çıkmasında önemli bir etkidir. Pasif liderlik, örgüt içindeki nezaketsizlik davranışlarının artmasına yol açabilir (Harold ve Holtz, 2015). Örneğin, liderlerin, çalışanlar arasındaki çatışmalara müdahale etmemesi veya nezaketsiz davranışları görmezden gelmesi, bu davranışların yaygınlaşmasına neden olabilir. Öte yandan, otoriter liderlik tarzı, çalışanların kendilerini baskı altında hissetmesine yol açarak nezaketsizlik eğilimlerini artırabilir (Leiter, 2011).

Örgütsel İklim: Örgütsel iklim, çalışanların davranışlarını şekillendiren önemli bir faktördür. Adaletsiz bir çalışma ortamı, nezaketsizlik davranışlarının ortaya çıkmasını tetikleyebilir. Pearson ve Porath (2005), örgütsel adaletin düşük olduğu ortamlarda çalışanların daha fazla nezaketsizlik sergilediklerini belirtmiştir. Özellikle, eşit olmayan ödüller ve cezalar, çalışanlar arasında çatışma ve gerginliklere yol açmaktadır.

İletişim Eksikliği: Etkili iletişim, örgütsel uyumun sağlanmasında kritik bir rol oynar. Ancak, iletişim eksikliği, yanlış anlamalara ve nezaketsiz davranışlara neden olabilir. Teknolojik iletişim araçlarının yoğun kullanımı, yüz yüze iletişimi azaltarak nezaketsizlik davranışlarının artmasına katkıda bulunabilir (Vickers, 2006).

Çalışma Koşulları: Ağır iş yükü, belirsiz görev tanımları ve fiziksel çalışma koşulları, nezaketsizliğin örgütsel öncülleri arasında yer almaktadır. Pearson vd. (2000), iş yükü fazlalığı nedeniyle çalışanların nezaketli etkileşimlere daha az zaman ayırdığını ve bu durumun nezaketsizlik davranışlarını artırdığını belirtmiştir.

2.3. Çevresel Faktörler

Kültürel Normlar: Kültürel farklılıklar, nezaketsizliğin algılanış biçimini etkiler. Kolektivist kültürlerde, nezaketsizlik davranışları daha fazla dikkat çekerken, bireyselci kültürlerde bu tür davranışlar daha yaygın kabul edilebilir (Hofstede, 1984). Ayrıca, kültürel normlar, örgüt içindeki sosyal ilişkilerin niteliğini belirleyerek nezaketsizliğin ortaya çıkmasını etkileyebilir.

Ekonomik ve Teknolojik Faktörler: Ekonomik belirsizlikler ve iş güvencesizliği, çalışanlar arasında stres seviyesini artırarak nezaketsizlik davranışlarını tetikleyebilir. Ayrıca, teknolojik yenilikler, çalışanların sürekli erişilebilir olmasını zorunlu kılarak stres seviyelerini artırabilir ve nezaketsizliğe neden olabilir (Johnson ve Indvik, 2001).

3. İŞYERİNDE NEZAKETSİZLİĞİN SONUÇLARI

İşyeri nezaketsizliği, bireylerin psikolojik ve duygusal durumlarından örgütsel performansa kadar geniş bir yelpazede olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Sulea vd., 2012; Taştan ve Davoudi, 2014; Kızıloğlu, 2019). Bu tür davranışlar, yalnızca mağdurları değil, tanıkları ve dolaylı olarak tüm örgüt iklimini etkiler. Nezaketsizliğin sonuçlarını anlamak, bu sorunu yönetmek ve önlemek için önemli bir adımdır.

3.1. Bireysel Sonuçlar

Nezaketsiz davranışlar, bireylerin psikolojik sağlıklarını doğrudan etkiler. Çalışmalar, işyeri nezaketsizliğine maruz kalan bireylerin stres, anksiyete, depresyon ve tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Cortina vd., 2001). Özellikle, sürekli tekrar eden nezaketsizlik davranışlarının bireylerin özgüvenini ve benlik saygısını zayıflattığı belirtilmektedir (Pearson ve Porath, 2005).

Nezaketsizlik, bireylerin fiziksel sağlık durumlarını da etkileyebilir. Stres kaynaklı fiziksel rahatsızlıklar arasında baş ağrıları, uyku bozuklukları, tansiyon sorunları ve bağışıklık sisteminin zayıflaması bulunmaktadır (Lim ve Lee, 2011). Nezaketsizlik, uzun vadede bireylerde kronik sağlık sorunlarına yol açabilir.

İşyeri nezaketsizliğine maruz kalan bireylerin iş tatmin düzeyleri genellikle düşüktür. Motivasyon kaybı, bireylerin işlerine olan bağlılığını ve işlerine duydukları heyecanı azaltabilir (Leiter vd., 2015). Bu durum, bireylerin işten ayrılma niyetlerini artırabilir ve örgüt içinde devamsızlık oranlarını yükseltebilir (Porath ve Pearson, 2013).

3.2. Kişilerarası Sonuçlar

Nezaketsizlik, çalışanlar arasındaki güveni ve iş birliğini zayıflatır. Çalışanlar, nezaketsiz davranışlarla karşılaştıklarında kendilerini dışlanmış hissedebilir ve bu durum sosyal ilişkilerin zarar

görmesine yol açabilir (Caza ve Cortina, 2007). Ayrıca, nezaketsizlik, bireylerin takım çalışmalarına katılımını ve diğer çalışanlarla etkileşimlerini olumsuz etkileyebilir.

Nezaketsiz davranışlar, çalışanlar arasında çatışma ve gerilimi artırabilir. Bu tür davranışlar, bireyler arasında iletişim sorunlarına ve yanlış anlamalara neden olarak örgüt içindeki huzuru bozabilir (Vickers, 2006). Çatışmaların artması, örgüt içindeki genel iş birliği seviyesini düşürür.

3.3. Örgütsel Sonuçlar

İşyeri nezaketsizliği, çalışanların bireysel performansını etkileyerek örgütsel verimliliği düşürür. Motivasyonu azalan çalışanlar, işlerine daha az özen gösterir ve üretkenliklerini kaybedebilir (Pearson vd., 2000). Ayrıca, nezaketsizlik, çalışanların yaratıcı düşünme becerilerini ve yenilikçi çözümler üretme kapasitelerini olumsuz etkiler (Porath ve Pearson, 2013).

Nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanlar, işten ayrılma eğilimindedir. Çalışan devrinin artması, örgüt için yüksek maliyetler ve bilgi kaybı anlamına gelir (Osatuke vd., 2009). Bu durum, yeni çalışanların işe alımı ve eğitimi için ek zaman ve maliyet gerektirir.

Nezaketsizlik, çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltır. Çalışanlar, nezaketsiz bir ortamda kendilerini değer görmeyen bireyler olarak algılayabilir ve bu durum örgüte duyulan güvenin azalmasına yol açar (Pearson ve Porath, 2005). Ayrıca, dış müşterilere yansıyan olumsuz etkiler, örgütün itibarını zedeleyebilir.

3.4. Sosyal ve Kültürel Sonuçlar

Nezaketsizlik, örgüt kültüründe olumsuz değişimlere neden olabilir. Çalışanlar arasında güven ve saygının azalması, örgüt içindeki normların ve değerlerin zayıflamasına yol açar (Andersson ve Pearson, 1999). Bu durum, uzun vadede örgüt kültürünün zarar görmesine neden olabilir. Kültürel farklılıklar, nezaketsizliğin algılanışını ve sonuçlarını etkileyebilir. Kolektivist kültürlerde nezaketsiz davranışlar daha fazla tepki çekebilirken, bireyselci kültürlerde bu tür davranışlar daha normal kabul edilebilir (Hofstede, 1980).

3.5. Müşteri ve Tedarikçiler Üzerindeki Etkiler

Nezaketsizliğin yarattığı olumsuz etkiler, çalışanların müşterilere ve tedarikçilere sağladıkları hizmetin kalitesini olumsuz etkileyebilir. Çalışanların düşük motivasyonla çalışması, müşteri memnuniyetinin azalmasına neden olabilir (Altıntaş, 2024). Nezaketsizlik, örgüt dışındaki ticari ilişkileri de etkileyebilir. Tedarikçiler veya müşteriler, örgütün içindeki olumsuz atmosferi fark ederek güvenlerini kaybedebilir. İşyeri nezaketsizliği, bireylerden örgütlere, sosyal ilişkilerden kültürel yapılara kadar geniş bir alanda olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu tür davranışların bireysel, kişilerarası ve örgütsel düzeyde yarattığı etkiler, iş ortamlarının sağlıklı bir şekilde işlemesini engeller. Nezaketsizliğin neden olduğu sonuçların anlaşılması, örgütlerin bu tür davranışları önlemek için etkili politikalar ve stratejiler geliştirmesine olanak sağlar. Örgütler, nezaketi teşvik eden bir kültür oluşturmayı hedeflemeli ve çalışanlar arasında saygı ve güveni artırmaya yönelik adımlar atmalıdır. Bu, yalnızca bireylerin refahını artırmakla kalmayacak, aynı zamanda örgütlerin uzun vadeli başarısını da destekleyecektir.

4. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİYLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

İş yeri nezaketsizliği, bireysel refahı ve örgütsel başarıyı tehdit eden ciddi bir sorun olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, iş yerlerinde nezaketsiz davranışları önlemek ve kontrol altına almak için etkili mücadele yöntemleri geliştirilmelidir. Nezaketsizlikle mücadelede temel stratejiler, örgütsel politikaların güçlendirilmesi, çalışan farkındalığının artırılması, liderlik uygulamalarının iyileştirilmesi ve pozitif bir örgüt kültürünün teşvik edilmesi etrafında şekillenmektedir. Bu bölümde, iş yeri nezaketsizliğiyle mücadeleye yönelik kapsamlı yöntemler ele alınacaktır.

4.1. Etkili Örgütsel Politikalar Geliştirme

Örgütler, nezaketsizlikle mücadele etmek için net davranış standartları belirlemelidir. Çalışanların ne tür davranışların kabul edilebilir ve kabul edilemez olduğunu anlamaları için yazılı bir davranış politikası oluşturulmalıdır. Bu politikalar, tüm çalışanlar tarafından kolayca erişilebilir olmalı ve düzenli olarak gözden geçirilmelidir (Pearson ve Porath, 2010).

Çalışanların, nezaketsiz davranışları güvenli bir şekilde rapor edebileceği şeffaf şikayet mekanizmalarının oluşturulması önemlidir. Bu mekanizmalar, çalışanların endişelerini dile getirmesini teşvik ederek, sorunların hızlı bir şekilde çözülmesini sağlar (Cortina vd., 2017). Gizlilik ve tarafsızlık, bu tür mekanizmaların başarısı için kritik öneme sahiptir.

Örgütler, çalışanlara ve yöneticilere yönelik eğitim programları düzenlemelidir. Bu programlar, nezaketsiz davranışların nasıl tanınacağı, önleneceği ve yönetileceği konusunda bilgi sağlar. Ayrıca, çatışma yönetimi, empati geliştirme ve etkili iletişim gibi becerilerin kazandırılması da önemlidir (Leiter vd., 2015).

4.2. Liderlik Rolü ve Müdahaleler

Liderlik, iş yerinde davranış normlarının belirlenmesinde kritik bir rol oynar. Demokratik ve destekleyici liderlik tarzları, nezaketsiz davranışların azaltılmasında etkili olabilir. Liderler, çalışanlar arasında eşitlikçi bir yaklaşımı benimseyerek pozitif bir iş ortamı yaratabilir (Blau ve Andersson, 2005).

Liderler, nezaketli davranışların teşvik edilmesinde birer rol model olarak hareket etmelidir. Örneğin, çalışanların fikirlerini dinlemek, başarılarını takdir etmek ve sorunlarını çözmek için proaktif olmak, nezaketli bir iş ortamı yaratılmasına katkı sağlar (Pearson ve Porath, 2005).

Liderlerin, nezaketsizlikle mücadele konusunda eğitilmesi gerekir. Bu eğitimler, liderlerin nezaketsiz davranışları tanımasını, bunlara nasıl müdahale edeceğini öğrenmesini ve çatışma çözme becerilerini geliştirmesini sağlar (Harold ve Holtz, 2015).

4.3. Pozitif Bir Örgüt Kültürü İnşa Etme

Örgütler, nezaket ve iş birliği gibi değerleri teşvik eden bir kültür oluşturmalıdır. Bu kültür, çalışanların birbirine saygılı davranmasını ve olumlu sosyal ilişkiler geliştirmesini destekler (Caza ve Cortina, 2007). Örneğin, çalışanların başarılarının kutlanması ve iş birliğinin ödüllendirilmesi bu tür bir kültürün inşasında etkili olabilir.

Etkili ekip çalışması, iş yerindeki nezaketsiz davranışların azalmasına yardımcı olabilir. Ekip üyeleri arasında güvenin ve iş birliğinin teşvik edilmesi, olumsuz davranışların önlenmesinde önemli bir rol oynar (Vickers, 2006). Ekip çalışması, aynı zamanda çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerini güçlendirir ve sosyal destek sağlar.

Çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden bir iş ortamı, çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlar. Bu tür bir ortamda, farklı bakış açılarına saygı duyulması ve ayrımcılığın önlenmesi, nezaketsizlikle mücadelede etkili bir strateji olabilir (Hofstede, 1984).

4.4. Çalışanların Farkındalığını Artırma

Çalışanlara yönelik farkındalık kampanyaları, nezaketsizlik davranışlarının zararları konusunda bilgi sağlar. Bu kampanyalar, iş yerinde pozitif bir atmosfer yaratılmasına katkıda bulunur (Porath ve Pearson, 2013). Örneğin, posterler, seminerler ve interaktif oturumlar, farkındalığı artırmak için etkili yöntemlerdir.

Örgütler, nezaketsizlik mağdurlarına psikolojik destek sağlamalıdır. Çalışanların danışmanlık hizmetlerine erişimini kolaylaştırmak, onların yaşadıkları olumsuz deneyimlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olur (Leiter vd., 2015).

Çalışanlara çatışma çözme becerileri kazandırmak, iş yerindeki olumsuz davranışların önlenmesine katkıda bulunabilir. Bu beceriler, çalışanların çatışmaları yapıcı bir şekilde ele almasını ve nezaketsizlikle proaktif olarak başa çıkmasını sağlar (Cortina vd., 2017).

4.5. Nezaketsizlik Davranışlarını İzleme ve Ölçme

Anket ve Geri Bildirim Sistemleri: Örgütler, iş yerindeki nezaketsizlik davranışlarını izlemek için düzenli anketler ve geri bildirim sistemleri kullanabilir. Bu araçlar, örgüt içindeki sorunları tanımlamaya ve çözüm önerileri geliştirmeye yardımcı olur (Pearson vd., 2000). Nezaketsizlik davranışlarının örgüt üzerindeki etkilerini ölçmek için veri analizi yöntemleri kullanılmalıdır. Örneğin, çalışan devir oranları, devamsızlık oranları ve iş tatmini anketleri, örgütteki genel atmosfer hakkında bilgi sağlayabilir.

4.6. Teknolojik Çözümler ve Dijital Eğitim

Dijital eğitim platformları, nezaketsizlikle mücadele konusunda çalışanları eğitmek için kullanılabilir. Bu platformlar, çalışanların bağımsız bir şekilde öğrenme deneyimi yaşamasını sağlar (Vickers, 2006). Örgütler, teknolojiyi kullanarak iş yerindeki nezaketsizlik davranışlarını izleyebilir. Örneğin, dijital iletişim platformlarındaki olumsuz dil kullanımını algılayan yazılımlar, sorunlu durumları erken aşamada belirleyebilir (Porath vd., 2015).

İş yeri nezaketsizliğiyle mücadele, bireysel ve örgütsel düzeyde kapsamlı bir yaklaşım gerektirir. Net politikaların belirlenmesi, liderlerin pozitif davranış modelleri sergilemesi, farkındalık yaratma çalışmaları ve teknolojinin etkin kullanımı, bu mücadelede kritik rol oynamaktadır. Örgütlerin nezaketsizlikle mücadeleye yönelik kararlı adımlar atması, çalışanların refahını artıracak ve iş yerinde pozitif bir kültür oluşumunu destekleyecektir.

SONUÇ

Nezaketsizlik, genellikle düşük yoğunluklu ve belirsiz niyetli davranışlarla kendini gösteren, örgütsel normlara aykırı bir olgudur. Sözel, sözel olmayan, yazılı ve fiziksel nezaketsizlik biçimlerinin her biri, çalışanlar arasında güven eksikliği, iş birliği kaybı ve sosyal çatışmalara yol açmaktadır. Bu tür davranışların bireysel, kişilerarası ve örgütsel düzeylerde olumsuz etkileri, iş yerinde sağlıklı bir iletişim ve pozitif bir atmosferin önemini vurgulamaktadır. Çalışma, nezaketsizlik davranışlarının norm ihlalleri, belirsiz niyet ve düşük yoğunluk gibi özelliklerini derinlemesine analiz ederek, bu tür davranışların fark edilmesi ve önlenmesi için bir çerçeve sunmaktadır.

Nezaketsizliğin ortaya çıkmasında bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler belirleyici bir rol oynamaktadır. Çalışmada, kişilik özellikleri, stres ve demografik faktörlerin bireysel düzeyde nezaketsizlik davranışlarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Ayrıca, örgütsel iklim, liderlik tarzı ve iletişim eksikliğinin, çalışanlar arasında olumsuz davranışları artırdığı belirtilmiştir. Çevresel faktörler, özellikle kültürel normlar ve ekonomik koşullar, nezaketsizliğin ortaya çıkışında kritik bir role sahiptir. Bu bulgular, iş yerindeki nezaketsizlik davranışlarının yalnızca bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve dışsal koşullardan da etkilendiğini göstermektedir.

Çalışma, nezaketsizlik davranışlarının bireyler, örgütler ve toplumsal düzeyde ciddi sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Bireyler üzerindeki etkiler, stres, tükenmişlik ve düşük iş tatmini gibi psikolojik sorunları içermektedir. Örgütsel düzeyde, düşük verimlilik, yüksek çalışan devri ve itibar kaybı gibi sonuçlar dikkat çekmektedir. Sosyal ve kültürel boyutta ise nezaketsizliğin, örgüt kültürünü zayıflatarak çalışanlar arasında güven kaybına yol açtığı görülmektedir. Bu tür sonuçlar, nezaketsizliğin etkilerinin yalnızca mağdurlarla sınırlı olmadığını, tanıklar, müşteriler ve tedarikçiler gibi diğer paydaşları da etkilediğini göstermektedir.

Nezaketsizliğin önlenmesi ve yönetimi için örgütlerin proaktif stratejiler geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışmada, etkili örgütsel politikaların oluşturulması, liderlik uygulamalarının iyileştirilmesi, çalışanların farkındalığının artırılması ve pozitif bir örgüt kültürünün teşvik edilmesi gibi yöntemler ele alınmıştır. Özellikle, nezaketsizliğin tanınması ve ele alınması için liderlerin örnek teşkil eden davranışlar sergilemesi ve çalışanlara destek sağlaması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca, teknolojik çözümler ve dijital eğitim programlarının, nezaketsizlik davranışlarının izlenmesi ve önlenmesinde etkili araçlar olarak kullanılabilmesi belirtilmiştir.

Çalışmanın sonuçları, iş yeri nezaketsizliğinin karmaşık ve çok yönlü bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, nezaketsizlikle mücadelede birey, örgüt ve çevre düzeyinde bütüncül bir yaklaşım benimsenmelidir. Örgütler, nezaketsizlik davranışlarını önlemek ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmak için şu stratejileri benimsemeleri önerilmektedir:

Davranış Normlarının Güçlendirilmesi: Çalışanlara yönelik açık ve net davranış standartları belirlenmeli ve düzenli eğitimlerle bu normlar pekiştirilmelidir.

Şeffaf İletişim ve Katılım: Örgüt içinde açık iletişim kanalları oluşturulmalı ve çalışanların karar süreçlerine aktif olarak katılımı teşvik edilmelidir.

Pozitif Liderlik Geliştirme: Liderlerin, çalışanlara saygılı ve destekleyici bir yaklaşım benimsemeleri sağlanmalıdır.

Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürü inşa edilmelidir.

Teknolojik Destek: Nezaketsizlik davranışlarını izlemek ve yönetmek için teknolojik çözümler kullanılmalıdır.

Bu öneriler, iş yerlerinde nezaketsizlikle mücadeleye yönelik etkin stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayabilir. İş yerlerinde pozitif bir atmosfer yaratmak ve çalışan refahını artırmak için, örgütlerin bu tür sorunları proaktif bir şekilde ele alması gerekmektedir.

Sonuç olarak, iş yeri nezaketsizliği, bireysel ve örgütsel düzeyde derin etkiler yaratan bir sorundur. Çalışma, nezaketsizliğin nedenlerini ve sonuçlarını anlamak ve mücadele yöntemlerini geliştirmek için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Örgütlerin, nezaketsizliği önlemek için stratejik adımlar atması, hem çalışanların refahını artıracak hem de uzun vadede örgütsel başarıyı destekleyecektir. Bu kapsamda gelecekteki araştırmaların, nezaketsizlikle mücadelede yeni yöntemler ve uygulamalar geliştirmeye odaklanması önerilmektedir.

ETİK BEYAN

Yazar(lar) çalışmanın tüm süreçlerinin araştırma ve yayın etiğine uygun olduğunu, etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine uyduğunu beyan etmektedir.

Araştırma etik izin gerektirmemektedir

YAZAR KATKI ORANI

Çalışma tek yazarlı olup; yazarın katkı oranı %100'dür.

FİNANSAL DESTEK

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan finansal destek alınmamıştır.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Herhangi bir çıkar çatışması olmadığı beyan edilmiştir.

Kaynakça

- Altıntaş, M. (2024). Çalışma yaşamındaki negatif dinamiklerin çalışan davranışlarına etkisi: Sessiz istifanın aracılık rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 255–274.
- 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.
- Blau, G., & Andersson, L. M. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78(4), 595–614. <https://doi.org/10.1348/096317905X26822>
- 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., 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.
- Cortina, L. M., Rabelo, V. C., & Holland, K. J. (2017). Beyond blaming the victim: Toward a more progressive understanding of workplace mistreatment. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 11(1), 81–100.
- Dalgıç, H. (2022). İş yerinde nezaketsizlik davranışları: Nedenleri ve sonuçları. *Çalışma Psikolojisi Dergisi*, 34(4), 45–67.
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16–38.

- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- İşıkyay, Ç., & Taslak, S. (2021). İşyeri nezaketsizliği: Ulusal literatür üzerine bir içerik analizi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(39), 521-552.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20(8), 705-714.
- Kızıloğlu, E. (2019). İşyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisi: Algılanan etik iklimin aracı rolü. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Leiter, M. P. (2011). *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis*. Springer.
- Leiter, M. P., Peck, E., & Gumuchian, S. (2015). Workplace incivility and its implications for well-being. In *Mistreatment in organizations* (Vol. 13, pp. 107-135). Emerald Group Publishing Limited.
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: The role of coworker support and work-family conflict. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95-111.
- 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.
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384-410.
- Özcan, G. (2022). İşyeri nezaketsizliği: Kavramsal bir inceleme. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 341-367.
- 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 Perspectives*, 19(1), 7-18.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2010). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it*. Penguin Group.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1), 114-121.
- Porath, C. L., Foulk, T., & Erez, A. (2015). How incivility hijacks performance: It robs cognitive resources, increases dysfunctional behavior, and infects team dynamics and functioning. *Organizational Dynamics*, 44(4), 258-265. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.002>
- Porath, C. L., Overbeck, J. R., & Pearson, C. M. (2008). Picking up the gauntlet: How individuals respond to status challenges. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1945-1980.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.

- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188–207.
- Taştan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (2015). An empirical research on the examination of the relationship between perceived workplace incivility and job involvement: The moderating role of collaborative climate. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 7(1), 35–62.
- Vickers, M. H. (2006). Writing what's relevant: Workplace incivility in public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 28(1), 69–88.