

İş Yeri Nezaketsizliği

Ayşegül Aslıhan Civek¹

Özet

Kitabın bu bölümünde, iş yeri nezaketsizliği kavramı ele alınarak, bu olumsuz davranışın tanımı, ortaya çıkışı, özellikleri, nedenleri ve sonuçları detaylı bir şekilde sunulmaya çalışılmıştır. Literatür taraması yöntemiyle yürütülen araştırma sonucunda yazılan bu bölüm, iş yeri nezaketsizliğinin çeşitli boyutlarını ve iş ortamına olan etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Kitabın bu bölümünde, iş yeri nezaketsizliğinin diğer olumsuz davranışlarla olan ilişkisi, nezaketsizlik süreçleri ve nezaketsizlik sarmalı gibi konular da incelenmiştir. Bölümde, iş yeri nezaketsizliğinin önlenmesi ve bu olumsuz davranışın iş verimliliği ve çalışan memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılabilmesi için yapılabilecekler de yer verilmiştir. Verilen bilgiler ışığında, iş yeri nezaketsizliği kavramının üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğu, neden ve sonuçlarının bilinmesi gerektiği, iş yeri nezaketsizliğinin önlenmesinde proaktif yaklaşımların, eğitim programlarının ve açık iletişimin önemi vurgulanmıştır. Elde edilen bulgular, iş yerlerinde daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratmak için uygulanabilecek pratik öneriler sunmaktadır. Çalışmanın metodolojisi, mevcut literatürün kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve analizine dayanmaktadır.

GİRİŞ

Teknolojinin hızla ilerlemesi, hızı ve değişimi yakalayamayan örgütlerin akıllı almayan rekabet ortamında kolaylıkla başarısızlığa uğramaları, çalışma koşulları üzerinde büyük değişikliklere neden olmuş, iş hayatındaki baskı ve stresi arttırmıştır. Bu baskı ve stres, çalışanların nezaketsiz davranış sergilemelerindeki temel nedendir. Günümüzde hemen hemen her örgütte gerçekleşen nezaketsiz davranışlar, önlem alınmadığı takdirde tahmin edilebileceğinden çok daha zararlı etkilere sahiptir. Tam da bu nedenle bu kadar yaygın ve tehlike potansiyeline sahip bir kavramın incelenmesinin

1 Öğr. Gör. Dr. Ayşegül Aslıhan CİVEK, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu Meslek Yüksekokulu, aakizilcik@kastamonu.edu.tr, Orcid No.: 0000-0002-4023-283X

önemli olduğu düşünülerek, yöneticiler, yönetici adayları veya örgütler hakkında bilgi edinmek isteyen okurların bu çalışma ile kavram hakkında farkındalık sahibi olması amaçlanmıştır.

İş yeri nezaketsizliği çok boyutlu bir olgudur ve çeşitli faktörler bu durumu etkilemektedir. Bir örgütte nezaketsiz davranışlar sergilenmeye başladığında önlem alınmadığı takdirde bu davranışlar çalışanlar ve organizasyon üzerinde çeşitli olumsuz etkilere yol açmaktadır. Psikolojik sorunlar, iş performansında düşüş, çalışan bağlılığında azalma, ekip dinamiklerinde bozulma, zaman, para ve itibar kayıpları iş yeri nezaketsizliğinin sonuçları arasında yer almaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin iş yeri nezaketsizliğini önlemek için stratejiler geliştirmeleri kritik öneme sahiptir.

Literatürde konu ile ilgili birçok araştırma yer almaktadır. Yapılan araştırmalar genellikle belirli kavramların (iş tatmini, işe devamsızlık vb.) iş yeri nezaketsizliği ile aralarındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmaktadır. Bu çalışmaların bir kısmına konu içerisinde değinilmiştir. Konu ile ilgili diğer çalışmalar ise iş yeri nezaketsizliği konusunda yapılan çalışmaların genel özelliklerini özetlemiştir.

Literatür taraması yapılarak, başka bir deyişle doküman analizi yöntemi kullanılarak oluşturulan bu çalışma; bahsedilen diğer çalışmalardan farklı olarak literatürde ulaşılan tüm bilgilerin bir örüntü içinde sunulmasını ve konunun teorik çerçevesini oluşturmayı amaçlamıştır. Böylece konu ile ilgili çalışanlar/yöneticiler ve konuya ilgi duyan tüm okurlara teorik bir çerçeve sunulmuş ve konunun önemi konusunda farkındalık sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın en önemli amacı ise, yöneticilere ve araştırmacılara örgütlerde nezaket kültürünü oluşturabilmek için gerekli ve pratik temel bilgileri sunarak bilim dünyasına ve sektöre katkıda bulunmaktır.

1. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ KAVRAMI

Nezaket, toplumdaki bireylerin birbirlerine karşı saygılı olmasını içermektedir. Dolayısıyla nezaketsiz davranışlar, insanların birbirlerine karşı saygılarını yitirmesi veya birbirlerinin haklarını önemsememesi sonucunda oluşmaktadır (Batga ve Ceyhan, 2019). Örgüt içerisinde çalışanların birbirlerine nezaketsiz davranışlar sergilemesi ise alan yazında “iş yeri nezaketsizliği kavramı” ile ifade edilmektedir.

İş yeri nezaketsizliği, bireylerin iş ortamında birbirlerine karşı gösterdiği saygısız ve olumsuz davranışları tanımlar. Bu davranışlar, genellikle küçük ama sürekli bir şekilde tekrarlanır ve çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilir (Taşhyan, Güler ve İmer, 2023). Nezaketsizlik, sadece bireyler arasında değil, aynı zamanda yöneticiler ve çalışanlar arasında da ortaya

çıkabilir. Örneğin, bir çalışanın sürekli olarak göz ardı edilmesi veya alay konusu olması, iş yerindeki genel atmosferi olumsuz hale getirebilir. Bu durum, çalışanların iş tatminini düşürürken, verimliliği de etkileyebilir.

Nezaketsizlik, genellikle kurumsal kültür ile doğrudan ilişkilidir. Bir örgütün değerleri ve normları, çalışanların birbirlerine nasıl davrandığını etkilemektedir. Bu nedenle, iş yeri nezaketsizliğini anlamak için öncelikle örgüt kültürünün incelenmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların birbirlerine karşı nasıl davrandığı, kurumsal davranış biçimlerinin bir yansımasıdır; bu nedenle, nezaketin teşvik edilmesi, pozitif bir iş ortamı yaratmanın anahtarıdır (Işıkyay ve Taslak, 2021).

Bu başlık altında iş yeri nezaketsizliği kavramının tanımı, kavramın incelenmesi ile ilgili tarihsel süreç, iş yerinde nezaketsiz davranışların özellik ve örnekleri ile kavramla yakın anlama gelen diğer kavramların fark ve benzerlikleri incelenecektir.

1.1. İş Yeri Nezaketsizliği Kavramının Tanımı

“İş yeri nezaketsizliği” kavramında yer alan “nezaketsizlik” ifadesi, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “ince ve nazik olmama durumu” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü [TDK], 2024). Nezaket kelimesinin kökeni olan “nazik”, Orta Farsçadaki (Pehlevice veya Partça) “nāzūk” kelimesinden evrilmiştir ve eski Türkçede de yer alan “naz” kelimesinden türemiştir. (Nişanyan Sözlük [Nişanyan], 2024). Naz ise “işve, cilve” anlamlarına gelmektedir. Dolayısıyla nezaket kelimesi, her ne kadar köken olarak, “nazlı, işveli, ince ve zarif davranış”ı ifade etmekte ise de nezaketsizlik ile kastedilen, “saygılı ve kibar davranmama”dır. Kelime kökeni ile kastedilen anlam arasında tam olarak uyum yakalanmadığından olsa gerek, alan yazındaki bazı çalışmalar “iş yeri nezaketsizliği” yerine “iş yeri kabalığı” ifadesini de kullanmaktadır. Ancak Yılmaz (2022), 9. Milletlerarası Türkoloji Kongresinde sunduğu çalışmasında, kabalık ve nezaketsizlik kavramlarının temel farkının “niyet”te gizli olduğunu belirtmiştir. Bu durumda, iş yeri kabalığı olarak ifade edilen davranışların sergilenmesinde kötü niyetin bulunması gerektiği söylenebilir. Ancak nezaketsiz davranışların niyetleri genellikle belirsiz olduğundan kavramın “iş yeri nezaketsizliği” olarak ele alınması daha uygun görülmüştür.

Nezaketsizlik kelimesinin literatürdeki İngilizce karşılığı ise “incivility”dir. “Incivility” kavramı, 16. yüzyıldan beri kullanılmaktadır ve “medeni davranış eksikliği” anlamına gelmektedir. Bu kelimedeki “incivil”; “civilis” yani “vatandaşa yakışır” kelimesinden türemiş ve olumsuzluk eki almış bir kelimedir (vocabulary.com Dictionary [V.c.D] 2024), dolayısıyla köken

olarak bakıldığında kelime, “vatandaşa (toplumun ferdine) yakışmayan şey/ davranış” anlamına gelmektedir.

İş yeri nezaketsizliği kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır ancak iş yeri nezaketsizliği kavramını ilk kez tanımlayan Anderson ve Pearson (1999) bu kavramı, “işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlali ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu, niyeti tam olarak belli olmayan ancak hedefe zarar veren sapkın bir davranış” şeklinde ifade etmişlerdir. Bir başka tanıma göre, iş yeri nezaketsizliği; iş yerinde olumsuz bir atmosfer yaratıp çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz etkileyen, çalışanlar arasında saygı eksikliği, olumsuz davranışlar ve iletişimdeki kopukluklar olarak tanımlanmıştır. (Baran ve Karavelioğlu, 2021). Bir başka tanımda; iş yeri nezaketsizliğinin çalışanlar arasında niyeti belirsiz saygısız davranışlar olduğu ifade edilmesinin yanı sıra bu davranışların düşük sürekliliğe sahip olması gerekliliği de vurgulanmıştır. (Taşlıyan vd. 2023). Trudel ve Reio (2011) işyeri nezaketsizliğini süreklilik arz eden, kaçınılmayacak ve bu nedenle de yönetilmesi zorunlu olan problemler olarak tanımlamıştır. Özkalp, Aydın ve Tekeli (2012)'ye göre işyeri nezaketsizliği, medeni olmayan ve daha az zararlı davranışların en yaygın şekli olarak ifade edilmiştir. Griffin (2010), nezaketsiz davranışlar ile diğer davranışları karşılaştırmış ve nezaketsiz davranışların diğer negatif davranışlara göre “daha zararsız” olduğunu vurgulayarak bu davranışları, iş hayatında sıklıkla görülen davranışlar olarak nitelemiştir. En genel tanımlamalardan biri ise şu şekildedir: “İşyeri nezaketsizliği; diğer çalışanlara saygı duymadan, dikkat edilmeden ve örgüt normlarına uymadan yapılan örtük ve açık davranışlardır” (Çoban ve Deniz, 2021).

Tüm bu tanımlamalar incelendiğinde, iş yeri nezaketsizliğinin, çalışma arkadaşlarına karşı profesyonel çalışma hayatında uyulması gereken saygı kurallarının belirsiz bir niyetle çiğnenerek yapılan, birçok üretkenlik dışı davranıştan daha az zararlı bulunan ve çoğunlukla düşük yoğunluklu olmasına rağmen sürekliliği olan davranışları kapsadığı anlaşılmaktadır.

1.2. İş Yeri Nezaketsizliği Kavramının Ortaya Çıkışı

İş yeri nezaketsizliği, modern iş ortamlarının karmaşık yapısı ve artan rekabet koşulları ile birlikte daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. Hızla değişen iş koşulları, artan rekabet, iletişim eksiklikleri ve stres, çalışanlar arasında bu tür davranışların ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Işıkyay ve Taslak, 2021).

Özellikle yoğun çalışma saatleri ve belirsizlikler işleri zorlaştırmakta ve bu da çalışanlarda gerginliğe neden olmaktadır. Bu gerginliğin sonucu olarak ortaya çıkan bazı davranışlar, literatürde bulunan diğer benzer kavramlardan

farklı olarak görülmüş ve “iş yeri nezaketsizliği” kavramının ortaya çıkma gerekliliği doğmuştur. İş yeri nezaketsizliği kavramı, ilk kez 1999 yılında Andersson ve Pearson tarafından yayınladıkları bir makalede kullanılmıştır. Makalede kavram, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilendirilerek, üretkenlik karşıtı davranışlar içerisinde yeni bir kavram olarak ele alınmıştır (Üstün ve Ersolak, 2020) ve teşekkür etmemekten, ses yükseltmeye kadar birçok davranış, iş yerinde yapılan nezaketsiz davranışlar olarak değerlendirilmiştir (Andersson ve Pearson, 1999).

Bu kavram, diğer üretkenlik karşıtı kavramlar kadar yüksek yoğunluklu kabul edilmediğinden örgütlerde ne yazık ki önemsenmemektedir. Ancak bu tür davranışlar, örgüt ikliminin huzurunu bozmaya ve büyük problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu tür davranışların tespiti diğer olumsuz iş yeri davranışlarının tespit edilmesinden daha zordur (Shim, 2010). Bu nedenle kavramın ayrıca ele alınarak literatüre dâhil edilmesi önemli bir gelişme olmuştur.

1.3. İş Yerinde Nezaketsiz Davranışların Özellikleri

İş yerinde nezaketsiz davranışların özellikleri temelde üç tane olarak sayılsa da, yapılan çalışmalardan çıkan ortak sonuçlar dikkate alındığında bu rakamı ona kadar yükseltmek mümkün olabilmektedir. Bahsi geçen on özellik, kısa açıklamalar sonrasında maddeler halinde özetlenecektir.

İş yeri nezaketsizliği kavramının ilk kez literatüre girmesini sağlayan Andersson ve Pearson (1999)’a göre, nezaketsiz davranışların temelde üç özelliği bulunur. Bunlar; niyetin belirsizliği, davranışın saygı kurallarından saplamalar sonucu oluşması ve nezaketsizlik algısının düşük yoğunlukta olmasıdır.

Düşük yoğunlukta algılanması: İş yerindeki bir davranışın nezaketsiz bir davranış olup olmadığı, davranışın yapıldığı kişinin algısı ile ilgidir. Davranışa maruz kalan kişi, kendisine nezaketsiz bir davranışta bulunduğu düşünüyorsa düşünüyorsa nezaketsiz bir davranışın varlığından söz edilebilir (Baran ve Karavelioğlu, 2021). Bu tür davranışların algılanması ise diğer saldırgan davranışlara göre daha zordur çünkü bu tür davranışlar genellikle daha az zararlı ve önemsiz görülmektedirler.

İş yeri normlarının ihlal edilmesi (saygı normlarının aşılması): Her örgütün belirli bir saygı düzeyinde oluşturduğu normları bulunur. Örgütün tamamında aynı normlar kullanılsa da birimlere göre bu normların algılanışları farklılık gösterebilmektedir. Bir davranışın nezaketsiz davranış olarak kabul edilmesi algılanmasına bağlı olduğundan her birimdeki norm algısı farklı olabileceğinden nezaketsiz davranış algısı da farklı olabilecektir (Morrow,

Mcelroy ve Scheibe, 2011) . Algılanan norm, etik ve saygı kurallarının dışına çıkılarak, bu kurallardan sapmalar sonucu sergilenen davranış, nezaketsiz kabul edilir.

Niyetin belirsizliği: İş yerinde nezaketsiz olarak kabul edilen davranışın, algıya bağlı olduğunu ve nezaketsiz davranışların da diğer saldırgan davranışlara göre daha zor algılandığını belirtmiştik. Esasen bunun nedeni, davranışın amacının net olmamasıdır. Örneğin size karşı sert bir bakış atan çalışma arkadaşınızın bu hareketini gerçekten kötü niyetle mi yaptığı yoksa sizden bağımsız zor bir günün sonucu mu olduğunu algılamak zordur. Çünkü nezaketsiz davranışlar daha yumuşak şekillerde ortaya çıkmaktadır. Nezaketsiz davranışı gerçekleştiren kişinin amacı oldukça örtülüdür. Hatta size karşı yapılan bu davranışı, siz zor bir günün sonucu olarak yorumlayabilirken, dışarıdan gören başka bir göz nezaketsizlik olarak algılayabilir.

Andersson ve Pearson (1999)'ın nezaketsiz davranışlar için belirlediği bu üç temel özelliğin dışında, diğer çalışmalar da göz önüne alınarak aşağıdaki özellikler eklenebilir.

Davranışın en az iki tarafının olması: Nezaketsiz davranış, bu davranışı gerçekleştiren ve bu davranışa maruz kalan kişiler arasında bir sosyal etkileşim sonucu oluşmaktadır (Baran ve Karavelioğlu, 2021). Ancak bu iki tarafın dışında nezaketsiz davranışı fark eden, izleyici/gözlemci/tanık veya şahit olarak adlandırılabilir üçüncü bir taraf da sıklıkla bulunmaktadır.

Açık ve gizli nezaketsiz davranış şekillerinin olması: İş yerinde nezaketsiz davranışların daha kolay fark edilebilir olduğu açık şekli ile görünmez olduğu gizli şekli bulunmaktadır. Nezaketsiz davranışların çoğu genellikle görünmez bir şekilde gerçekleşir (Çoban ve Deniz, 2021). Bu özellik, nezaketsiz davranışın düşük yoğunlukta algılanması ile ilgilidir. Düşük yoğunlukta algılanmasının sebebi, hem niyetin örtülü olması hem de davranışın yumuşak bir olumsuzluk içermesidir. Bu iki durum da, nezaketsiz davranışları “önemsiz” olarak gösterebilmektedir. Böylece bu tür davranışların örgüt içinde fark edilmesi zorlaşmaktadır. Örneğin toplantılarda sürekli olarak belirli bir çalışanın fikirlerinin üzerinde durulmadan diğer çalışanlara söz hakkı verilmesi bir süre sonra düşünceleri üzerinde durulmayan kişiyi rahatsız edecektir. Ancak bariz bir nezaketsizlik yerine görünmezlik söz konusudur. Yine toplantıya sürekli geç dâhil olmak da bir başka görünmez nezaketsiz davranış kabul edilebilir.

Açık olan nezaketsiz davranışların ise nezaketsiz olarak algılanması çok daha kolay olmaktadır. Bağırarak, isim takmak, hakaret etmek gibi kolay fark edilen davranışlar için “nezaketsiz davranışın açık şekli” denilebilir.

Süreklilik: Olumsuz davranışların “iş yeri nezaketsizliği” kavramı içerisinde incelenebilmesi için bu davranışların sürekli olması gerekmektedir (Batga ve Ceyhan, 2019). Çalışanın tek bir sefer olumsuz eleştirilmesi, anlık bir şekilde kişinin moralini bozabilir. Ancak tek sefer olan bu durum, çalışanın nerede hata yaptığını sorgulamasına hatta belki daha iyi çalışmasını motive etmesine bile yarayabilir. Ancak bu eleştiriler aynı kişiye karşı sürekli yapılırsa bu sefer çalışan bu durumu kendisine yapılan haksız ve nezaketsiz bir davranış olarak algılayacak ve moral bozukluğu uzun süreli olacaktır. Hatta işe gitme motivasyonu bile düşebilir. Alay edilme, herhangi bir sosyal etkinliğe çağırılmama, dışlanma gibi her konuda süreklilik, nezaketsizliğin göstergesidir. Sosyal etkinlik davetinde yaşanan bir aksaklık nedeniyle bir sefer çağırılmayan çalışan, bu problemi uzun süre dert etmeyecektir. Ancak bu durumun sürekli olarak tekrarlanması, niyetin kötü olduğu konusunda bir algıya neden olacaktır.

Somut davranışlarla vücut bulması: Nezaketsiz davranışların algılanması, bu davranışların gözlemlenebilmesi ile olmaktadır. Davranışa maruz kalan veya bu davranışa şahit olan kişiler, olumsuz davranışın bakış, jest, mimik, beden dili veya ses tonu vb. gözlemlenebilen ve vücut bulan halleri ile durumu algılayabilmektedirler (Batga ve Ceyhan, 2019).

Nezaketsizlik algısının kişilik özelliklerinden etkilenmesi: Kişilik özellikleri, davranışların nasıl algılanacağını şekillendirecektir (Batga ve Ceyhan, 2019). Olumsuz davranışları nezaketsiz olarak ifade edebilmek için bu davranışın nezaketsiz olarak algılanması gerektiği daha önce belirtilmişti. Kırılgan, alıngan, içe kapanık ya da çok duygusal kişilerin davranışları nezaketsiz olarak algılanması daha olasıdır. Bu nedenle kişilik özelliklerinin nezaketsizlik algısını hassaslaştırdığı örgütlerde davranışlar konusunda fazlaca özen gösterilmesi gerekebilmektedir.

Nezaketsizlik algısının kültürel özelliklerden etkilenmesi: Kişinin içinde yaşadığı veya yetiştiği kültür, kişilerin algısını şekillendiren bir başka etmendir. Bu nedenle kültürel özellikler, nezaketsizlik algısını etkiler (Biçer, 2021). Her bireyin nezaketsizliği algılama düzeyi ve yorumu farklı kişilik özelliklerinden ve kültürel değerlerden dolayı değişiklik gösterebilmektedir.

Karşılıklı ilişkiye dayalı olup sarmal etkiye sahip olması: İş yerinde yapılan nezaketsiz davranışlar düşük yoğunlukta algılandığından genellikle önemsizdir. Ancak Andersson ve Pearson (1999)’a göre, önemsiz olmayan bu davranışlar zamanla saldırgan davranışlara dönüşebilmektedir. Çünkü iş yerinde nezaketsiz davranışlar karşılıklı olarak yapılır ve intikam alma duygusu ile bulaşan ve gelişen bir özelliği

de bulunmaktadır. Bu özellik “nezaketsizlik sarmalı” olarak adlandırılmış ve buna ayrı bir başlık altında değinilmiştir.

İş yerinde karşılaşılan nezaketsiz davranışların özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

1. Düşük yoğunlukta algılanması
2. İş yeri normlarının ihlal edilmesi (saygı normlarının aşılması)
3. Niyetin belirsizliği
4. Davranışın en az iki tarafının olması
5. Açık ve gizli nezaketsiz davranış şekillerinin olması
6. Süreklilik
7. Somut davranışlarla vücut bulması
8. Nezaketsizlik algısının kişilik özelliklerinden etkilenmesi
9. Nezaketsizlik algısının kültürel özelliklerden etkilenmesi
10. Karşılıklı ilişkiye dayalı olup sarmal etkiye sahip olması

İş yeri nezaketsizliğinin sayılan bu şekil ve niteliklerle tanımlanması, nezaketsiz davranışların anlaşılabilmesi, fark edilmesi ve bu doğrultuda önlem alınması açısından önem arz etmektedir.

1.4. İş Yerinde Nezaketsiz Davranışlar

İş yeri nezaketsizliğinin tanımı ve belli başlı özellikleri bu tür davranışların tanınmasını sağlayabilmekte ise de nezaketsiz davranışlar genellikle düşük yoğunluklu olduğundan algılanması zor davranışlardır. Bu nedenle kişiye göre, örgütün kültürüne vb. farklı etmenlere göre nezaketsiz davranışlar değişiklik gösterecektir. Örneğin fiziksel olarak yoğun çalışılan bir birimde çalışanların e-postalara zamanında cevap verememesi diğer çalışanlarca nezaketsizlik olarak algılanmayabilir. Ancak sürekli masa başında ve bilgisayarlarla iş yapan örgütlerde e-postalara zamanında cevap yazmamanın nezaketsizlik olarak görülmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu ve bunun gibi iş yerinde sergilenen birçok nezaketsiz davranış örneği bulunur ve bunlardan bazıları Tablo 1’de sıralanmıştır (Demirsel ve Erat, 2019; Batga ve Ceyhan, 2019; Baran ve Karavelioğlu, 2021; Çoban ve Deniz, 2021; Biçer, 2021).

Tablo 1. İş Yerinde Nezaketsiz Davranış Örnekleri

Bağırarak	Söz kesmek
Aşağılamak	Teşekkür etmemek
Etkinliklere davet edilmemek	Çalışma ortamını dağınık bırakmak
Selamlaşmaktan kaçınmak	Çalışma arkadaşının güvenilirliğini sarsmak
İş arkadaşının istek veya ihtiyaçlarına tepkisiz kalmak	Çalışma arkadaşının profesyonelliğini küçümsemek
Diğer çalışanın görüşünü küçümsemek	Telefon dinlemek
Yanlış bilgi vermek	Sorulara yanıt vermemek
Görmezden gelmek	Toplantı vb. konularda bilgilendirme yapmamak
Alınan kararlara gerekçe göstermeksizin karşı çıkmak	Cep telefonunu toplantı vb. etkinliklerde kapalı tutmamak, telefonla uğraşmak
Herkesin içinde çalışan hakkında bilinmesi sakıncalı bir bilgiyi paylaşmak	Özel yaşam hakkında konuşmak, müdahale etmeye çalışmak
Çalışanların zamanına veya mesleki yeterliliğine önem verilmemesi	Küçümseyen ses tonu ve vurgulamalar kullanmak
E-postalara veya aramalara dönüş yapmamak	Dışlamak
Kötü, aşağılayıcı veya tehditkâr bir mesajın herhangi bir kanalla gönderilmesi	Çalışanların farklı özellikleri (yaş, cinsiyet, din, vb.) üzerinden sözlü olarak saygısızlık yapmak
Dik bakmak	Kaş çatmak
Profesyonel olmayan hitaplar kullanmak	İstenmeyen bir görev/işin verilmesi
İş arkadaşının eşyalarını izinsiz kullanmak	Bağırarak seslenmek
Üstü kapalı bir şekilde gözdağı vermek	Yardım etmeyi reddetmek
Terslemek	Dedikodu yapmak
İğneleyici konuşmak	İş veya görevi ile alay etmek
Söylenti yaymak	İsim takmak
Hakaret etmek	Karşısındakini dinlememek
Toplantılara geç gelmek	Taraf tutan yanlı konuşmalar yapmak
	Azarlamak

1.5. Nezaketsizlik Süreci ve Nezaketsizlik Sarmalı

İş yeri nezaketsizliğinin en az iki tarafı olduğu belirtilmişti. Genellikle üç taraflı bir süreçte gelişen bu davranışlar, nezaketsizliği başlatan, başka bir deyişle nezaketsiz davranış sergileyen (kışkırtıcı) kişinin davranışı, hedefe (maruz kalana) sergilemesi ile başlar ve maruzluğa şahitlik edenler de üçüncü taraf olarak kabul edilir.

Nezaketsiz davranışa maruz kalan çalışan, karşılık verme arzusu içine girdiğinde bir nezaketsizlik sarmalı oluşmaya başlamaktadır. Bu sarmal modeli, iş yeri nezaketsizliğini süreç olarak ilk kez inceleyen Andersson

ve Pearson (1999) tarafından ortaya koyulmuştur. Sürecin “nezaketsizlik sarmalı” adı verilen modeli, daha sonra Pearson ve arkadaşları tarafından ele alınarak farklı modellerin de geliştirilmesini sağlamış olsa da bu başlık altında yalnızca temel kabul edilen “nezaketsizlik sarmalı”na yer verilecektir.

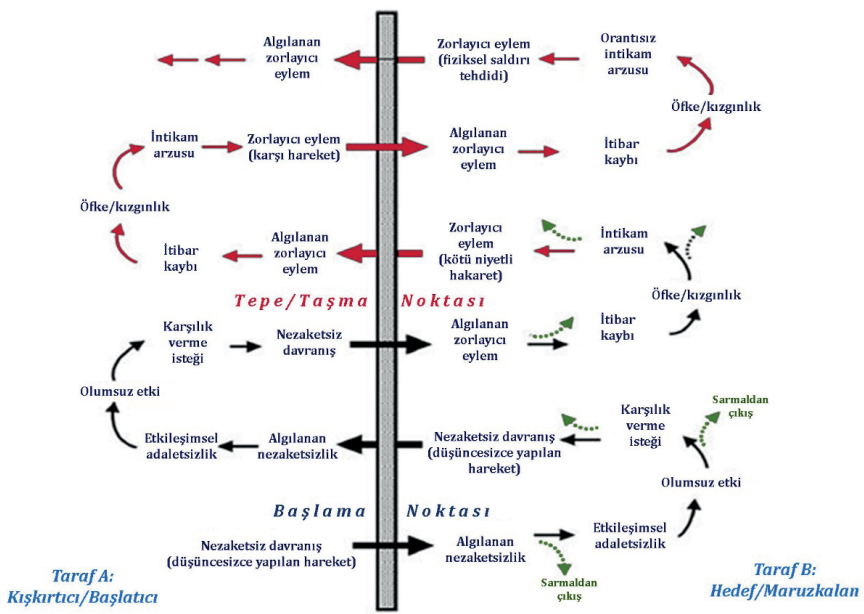
Nezaketsizlik sarmalı modelinde, nezaketsizliği başlatan tarafa “kışkırtıcı” veya “başlatıcı” olarak yer verilmiştir. Kışkırtıcıların, genellikle hedef aldıkları kişilerden daha yüksek makamda oldukları veya yüksek makam sahipleri ile iyi ilişki içinde oldukları ya da kendilerini, nezaketsiz davrandıkları insanlardan bir şekilde üstün gördükleri görülmüştür (Pearson, Andersson ve Porath, 2000; Linvill, 2008). Ayrıca bu kişilerin makamları nedeniyle, yaptıkları nezaketsiz davranışları “gereklilik” olarak görülebilmekte ve göze batmamaktadır (Pearson vd., 2000). Çeşitli araştırmaların sonuçları, nezaketsiz davranışa maruz kalan çalışanların (hedefler) ise bu tür davranışlara karşı çıkma gücünün makam, kişilik veya başka bir nedenle az olduğunu göstermiştir (Linvill, 2008). Üçüncü taraf olan izleyiciler/şahitler (örgütün diğer çalışanları) bu davranışlara tanık olan kişilerdir. Bu kişiler doğrudan nezaketsiz davranışa maruz kalan kesim olmamalarına rağmen onların da bir takım olumsuzlar yaşadığı yapılan çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Bu olumsuzlukların sonucu olarak da nezaketsizlik sarmalına kışkırtıcı veya hedef olarak dâhil olabilmektedirler (Reich ve Hershcovis, 2015).

Nezaketsizlik sarmalı modeli, iş yerindeki nezaketsiz davranışların nasıl karşılıklı bir etkileşim içinde sergilendiğini ve giderek tehlikeli bir boyut kazandığını göstermek için geliştirilmiştir (Bkz. Şekil 1). Modelde üç temel kilit noktası bulunmaktadır. Bunlar; başlangıç noktası, tepe/devrilme /taşma noktası ve zorlayıcı davranış ögesidir. Zorlayıcı davranış ile kastedilen, başkasına zarar verme niyetiyle yapılan eylemdir (Andersson ve Pearson, 1999).

Şekil 1’de yer alan nezaketsizlik sarmalının **başlama noktasında**, hedef alınan kişinin kışkırtıcı kişinin davranışını nezaketsiz olarak algılaması bulunur. Algılanan nezaketsiz davranışın varlığı ile sarmalın ilk adımı gerçekleşmiş olur. Nezaketsiz davranış kasıtlı veya kasıtsız bir şekilde başlamış olabilir. Burada önemli olan hedefin davranışı nezaketsiz olarak algılamasıdır.

Modele göre, nezaketsiz davranış ile karşılaşan hedef, taşma noktasına ulaşmadığı sürece sarmalın herhangi bir yerinde davranışa tepkisiz kalarak bu sarmal içerisinden çıkabilir. Hedefin tepkisiz kalmadığı varsayılırsa ilk aşamada kendisine yapılan bu nezaketsiz davranışın adaletsizlik olduğunu düşünecek, bu durum da onu olumsuz etkileyecektir. Olumsuz etki sonucunda nezaketsiz davranışa kendisi de nezaketsiz bir davranışla karşılık verme isteği duyacaktır. Bu isteğini gerçekleştirdiği takdirde bu kez hedef olan, başta

kışkırtıcı rolünü üstlenen A tarafı olacaktır. Rollerin sürekli olarak değiştiği bu sarmalda karşılıklı nezaketsiz davranışların, bir süre sonra olumsuz etki nedeniyle değil “öfke” ile yapılmaya başladığı görülmektedir. İşte bu durum, **taşma noktasını** ifade etmektedir ve öfke ile yapılan davranışlar artık “nezaketsiz davranış” olmaktan çıkıp “zorlayıcı davranış”a başka bir deyişle kasıtlı olarak zarar verme amacı güden bir eyleme dönüşmüştür. Tepe noktasına ulaşan hedef, artık zorlayıcı davranışlar gösterir ve karşılıklı davranışlara tepkisiz kalmaz.



Şekil 1. Nezaketsizlik Sarmalı

Kaynak: Andersson, L. M. and Pearson, C. M. (1999). “Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace”, *Academy of Management Review*, 24 (3): s. 460.

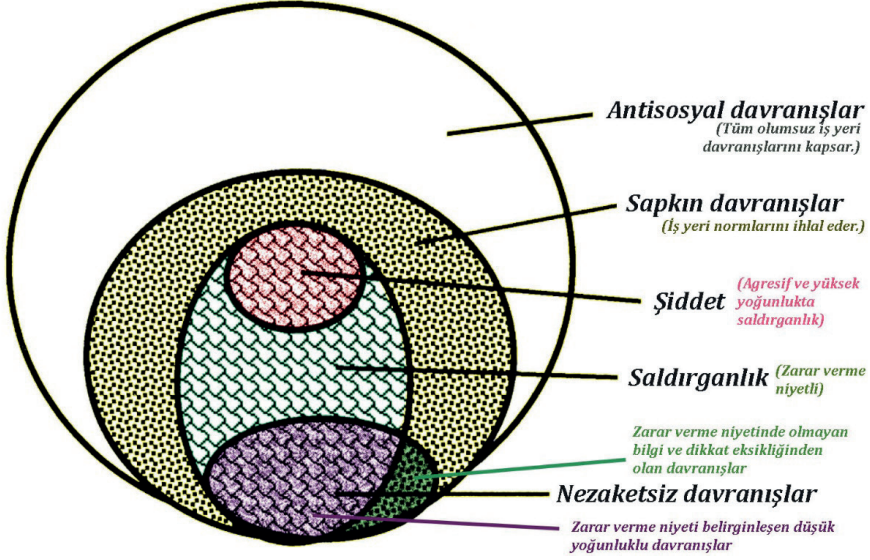
Bu model ile Anderson ve Pearson (1999), örgüt içindeki karşılıklı çatışmaların ve zorlayıcı davranışların oluşmasında işyeri nezaketsizliğinin önemli bir etken olduğunu ileri sürmektedir. Zorlayıcı davranışların ve tırmanan bir çatışma süreci ile sonuçlanabilecek nezaketsiz davranışlar sarmalının, başlama ve taşma noktalarını belirlemeye çalışmanın önemi yadsınmaz.

1.6. İş Yeri Nezaketsizliği Kavramı ile Diğer Olumsuz Davranışlar Arasındaki İlişki

İş yerinde karşılaşılan olumsuz davranışların birçok şekli bulunmaktadır. Literatürde bu davranışlar çeşitli isimlerle anılır: yıldırma, zorbalık, tiranlık, ayrımcılık, Vandalizm, sabotaj, taciz, saldırganlık, istismar, anti-sosyal davranışlar gibi. Andersson ve Pearson (1999), iş yerinde görülebilen bu olumsuz davranışları ortak özelliklerine göre gruplandırarak beş tür olumsuz davranış kategorisine ulaşmıştır:

1. Anti-sosyal davranışlar
2. Sapkın davranışlar
3. Şiddet
4. Saldırganlık
5. Nezaketsiz davranışlar

Bu türlerin en genel olanı anti-sosyal davranışlardır. Bu davranışlar için örgüte veya örgüt üyelerine zarar veren davranışlardır denilebilir (Üstün ve Ersolak, 2020). Örgütteki tüm olumsuz davranışları kapsar. Sapkın davranışlar da anti sosyal davranış türlerinden biridir ancak bu davranışlar, normların ihlali sonucu oluşur (Polatçı ve Özçalık, 2013). Saldırganlık, zarar verme niyetiyle yapılan sapkın davranış türüdür ve şiddet ile nezaketsiz davranışların bazı şekilleri saldırgan kabul edilir (Kızıloğlu, 2021). Saldırgan davranışın şiddet olarak kabul edilmesi için davranışın yüksek yoğunluklu ve fiziksel bir asabiyet içermesi gerekir. Nezaketsizlik normalde sapkın davranışların düşük yoğunluklu bir türüdür ancak niyetinin belirsiz olması ve intikam alma isteği ile davranışlara devam edilebilmesi, bu davranış türünün bir kısmını saldırgan davranış olarak da nitelenebilmesine neden olmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999). Çünkü nezaketsiz davranışların bazılarının niyeti açıkça zarar vermek değildir ki bunlar zaten sapkın davranış kısmında incelenirler ancak nezaketsizlik sarmalı oluştuğunda zarar verme niyeti belirginleşip saldırgan davranışlar sınıfına dâhil olabilirler. Bu davranış türleri arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılması için Andersson ve Pearson (1999) bir şema oluşturmuştur (Bkz. Şekil 2). Şema incelendiğinde iş yerindeki olumsuz davranışların yukarıda belirtilen ilişkileri şekil üzerinde daha kolay görülebilecektir.



Şekil 2. İş Yeri Nezaketsizliği Kavramı ile Diğer Olumsuz Davranışlar Arasındaki İlişki

Kaynak: Andersson, L. M. and Pearson, C. M. (1999). "Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", *Academy of Management Review*, 24 (3): s. 456.

İş yerindeki olumsuz davranış türlerinin Şekil 2'deki sınıflandırması ışığında Andersson ve Pearson (1999)'ın iş yeri nezaketsizliği kavramı için yaptığı tanımı hatırlayalım: "işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlali ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu, niyeti tam olarak belli olmayan ancak hedefe zarar veren sapkın bir davranış". Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, iş yeri nezaketsizliği esasen sapkın bir davranış türüdür. Çünkü iş yeri normlarını ihlal eder. Ancak iş yeri normlarını saldırgan davranışlar da ihlal etmektedir. Burada iş yeri nezaketsizliğini saldırgan veya sapkın davranış sınıflandırmasına alacak olan özellik "niyet"tir. Tanımda da belirtildiği gibi nezaketsiz davranışların niyeti tam olarak belli değildir. Genellikle nezaketsizlik sarmalına girildiğinde niyeti zarar verme yönünde belirginleşir ve saldırgan davranış olarak kabul edilebilir ancak şiddet sınıfına girmez, çünkü düşük yoğunlukludur.

Nezaketsiz bir davranışın saldırgan nitelikli olması için kışkırtıcının hedefe veya örgüte zarar verme isteğinin olması veya kendi çıkarına bir faydasının olması gerekmektedir. Kışkırtıcının bilgi eksikliği, kişilik özellikleri veya dikkatsizliği gibi etmenler nedeniyle başlattığı bir nezaketsiz davranış kasıtlı olmadığından sapkın davranış sınıfına girecektir (Kızıloğlu, 2021).

2. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN NEDEN VE SONUÇLARI

Bu başlık altında, iş yerinde görülen nezaketsiz davranışlara sebebiyet veren olgulara ve iş yeri nezaketsizliğinin olası sonuçlarına değinilecektir.

2.1. İş Yeri Nezaketsizliğinin Nedenleri

İş yerinde sergilenen nezaketsiz davranışlar birçok farklı nedenden kaynaklanabilir. İş yeri nezaketsizliği, özellikle rekabetçi iş ortamlarının artmasıyla birlikte daha belirgin hale gelmiştir. Çalışanların stres düzeylerinin yükselmesi, iş yerindeki ilişkilerin kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmekte, iletişim problemlerine neden olabilmektedir (Porath ve Pearson, 2013). İş yerindeki kötü iletişim, nezaketsizliğin önemli nedenlerinden biridir. Çalışanlar arasında açık ve etkili bir iletişimin olmaması, yanlış anlamalara ve dolayısıyla olumsuz davranışlara yol açabilir (Işıkay ve Taslak, 2021). İş yerinde açık ve etkili bir iletişim yoksa yanlış anlamalar ve çatışmalar kaçınılmaz hale gelir. Örneğin, bir ekip içinde bilgi akışının yeterince sağlanamamasına, çalışanların birbirlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine yol açabilir.

Örgütsel kültür, iş yerindeki davranış biçimlerini şekillendiren bir diğer önemli faktördür. Eğer bir organizasyon, rekabeti ve bireysel başarıyı ön planda tutuyorsa (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013), saygıyı ve iş birliğini teşvik etmiyorsa (Taşlıyan vd, 2023), çalışanlar arasında nezaketsizlik yaygınlaşabilir. Bu nedenle, örgütlerin kültürel değerlerini gözden geçirmeleri ve pozitif bir iş ortamı oluşturmaları önemlidir (Cameron ve Spreitzer, 2012).

Hem örgüt içi iletişim, hem de örgütsel kültür konusunda, yöneticilerin tutumları da nezaketsiz davranışların gösterilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin destekleyici ve anlayışlı olmaması, çalışanların birbirlerine karşı daha olumsuz davranışlarına neden olmaktadır (Işıkay ve Taslak, 2021). Etkili liderlik eksikliği, iş yerinde nezaketsizliğe zemin hazırlayabilir. Örneğin, bir yönetici çalışanlarına sürekli olarak sert eleştiriler yapıyorsa, bu durum ekip içinde benzer davranışların yaygınlaşmasına yol açabilir (Kelloway ve Barling, 2010).

Kötü iletişim, örgüt kültürü ve yöneticilerin yönetim anlayışları, iş yerinde nezaketsiz davranışların sergilenmesine sebep olarak gösterilebilir ancak bu etmenler iş yeri nezaketsizliğinden önce iş yeri stresinin artmasına başka bir deyişle örgütsel strese neden olur. Esasen nezaketsizliği doğuran en önemli faktör de bu strestir (Nielsen ve Einarsen, 2012). Stresin arttığı zamanlarda daha fazla artan nezaketsiz davranışların nedenlerini, örgütsel stres nedenleri ile ilişkilendirmek yanlış olmayacaktır. Örgütsel stres nedenleri için şunlar söylenebilir (Şahin, 2006):

- Olumsuz çalışma şartları
- İş yükünün çok fazla veya çok az oluşu
- Rol karmaşası
- Örgüt içi olumsuz ilişkiler
- Düşük ücret
- Zaman yetersizliği
- Örgütsel değişim
- Çevresel koşullardaki değişim (teknolojik, ekonomik, politik vb.)

Yüksek iş yükü ve stresle boğuşan çalışanlar örneğin yoğun bir projeye sıkışmış personel, zaman baskısıyla birlikte daha sinirli ve tahammülsüz hale gelebilir (Nielsen, Magerøy ve Einarsen, 2014).

İş yeri nezaketsizliğinin başlıca örgütsel nedenlerini özetlemek gerekirse bunları; başta örgüt stresi olmak üzere, yönetim anlayışındaki sorunlar (yetersiz yönetim), olumsuz örgüt kültürü ve iletişim problemleri şeklinde sıralamak mümkündür (Nielsen vd., 2014):

Ancak iş yerindeki nezaketsiz davranışların tek sebebi örgütsel değildir. Çalışanların bireysel özellikleri de iş yeri nezaketsizliğini doğuran etmenler arasındadır (Baran ve Karavelioğlu, 2021). Örneğin kıskançlık, çalışma arkadaşından hoşlanmama (Demirsel ve Erat, 2019), kişinin geçmişinde yaşamış olduğu sorunlar, nevroitik/narsist/saygısız kişiliğe sahip olunması, sosyal yeteneklerinin yetersizliği, cinsiyet (Çoban ve Deniz, 2021), hatta uyku sorunları (Leiter, 2013) gibi kişisel etmenler de iş yerinde nezaketsiz davranışların sergilenmesinde rol oynamaktadır.

2.2. İş Yeri Nezaketsizliğinin Sonuçları

İş yeri nezaketsizliği ile ilgili yapılan ve bir kısmı ile ilgili aşağıda kısaca bilgi verilen araştırmalarda, bu durumun çeşitli sonuçları olabileceği üzerinde durulmuş ve böylece nezaketsiz davranışların muhtemel sonuçları, bilimsel yöntemlerle ele alınmıştır.

İş yeri nezaketsizliğinin, çalışanlar arasındaki iletişim kopukluğundan ileri gelebileceği daha önce söylenmişti. Ancak bazen bu durum, iş yeri nezaketsizliğinin bir sonucu olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Taştan (2014)'ın çalışmasında; işyeri nezaketsizliği algısının agresyon davranışlarını anlamlı ve pozitif olarak açıkladığı görülmüştür. Nezaketsizlik sarmalı teriminden hatırlanacağı üzere bu tür davranışlar, nezaketsizce hatta öfkeli bir biçimde karşılık verme ile sonuçlanabiliyordu. Nezaketsiz, hatta çatışmaya

dönmüş davranışlar silsilesi, çalışanların moralini, örgüte olan güvenini, iş tatminlerini, performanslarını, örgütteki iklimi ve çalışma düzenini olumsuz etkilemektedir (Taştan, 2014; Gökçe, 2008; Leymann ve Gustafsson, 1996; Delen, 2011; Shim, 2010).

Porath ve Pearson (2013)'ün araştırmasında yapılan görüşmeler, iş yeri nezaketsizliğinin çalışanların moralini nasıl bozduğunu ve neticede performans ve kaliteye yansıyan olumsuzlukları gözler önüne sermiştir. Araştırma sonucunda; iş yeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışan ve yöneticilerin; %80'inin yaşanan olay hakkında sürekli endişelenmekte olduğu, %78'inin örgüte bağlılığının azaldığı, %66'sının performanslarının düştüğü, %63'ünün kışkırtıcıdan kaçındığı, %47'sinin işyerinde harcadığı zamanın azaldığı, %48'inin iş başarısının düştüğü ve %38'sinin ise iş kalitesinde düşüş yaşadığı görülmüştür.

Nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanlar, nezaketsizlik gördüğü kişilere hatta tüm örgüte karşı bir güvensizlik duygusu hissedebilmektedirler (Porath ve Pearson, 2013). Bununla birlikte çalışanlarda “haksızlık algısı” da oluşabilmektedir. Özellikle üst kademede başlayıp alt kademelere doğru ilerleyen saygısız davranışlar, çalışanlarda haksızlık algısının oluşmasında etkili olmaktadır (Demirsel ve Erat, 2019). Haksızlık algısı, çalışanların iş yüklerindeki dağılımları, ödüllendirme sistemleri, ücretler gibi durumlarla ilgili ortaya çıkabilmekte (Greenberg, 1990) ve bu algının oluşması da örgütsel sinizme neden olabilmektedir (Bies ve Moag, 1986). Çalışanların yöneticilere, örgütün kendisine ve iş süreçlerine karşı duyduğu güvensizlik ve samimiyetsizlik olarak tanımlanan sinizm, performans ve motivasyon düşüklüğü ile sonuçlanmaktadır (Cropanzano ve Wright, 2001). Çoban ve Deniz (2021)'in yaptığı çalışmada; nezaketsiz davranışlar ve sinizmin, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır. Nezaketsizlik nedeniyle ortaya çıkan birçok sonuçtan biri olan işten ayrılma niyetinin yanında; bir diğer sonuç olarak karşımıza çıkan olumsuz iş yeri atmosferi, çalışanların hem işbirliği içinde çalışmalarına hem de işlerinden tatmin olmalarına engel olmaktadır (Işıkkay ve Taslak, 2021; Aknar ve Bayram, 2022). Batga ve Ceyhan (2019) da çalışmalarında benzer bir şekilde nezaketsiz davranışların iş tatmini olumsuz etkilediğini bulmuştur. Ayrıca Batga ve Ceyhan, iş performansının da negatif yönde etkilendiğini eklemiştir.

Nezaketsiz davranışların en belirgin sonuçlarından biri, çalışanların motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisidir. Özellikle yöneticiler tarafından nezaketsiz davranışa maruz kalan çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri ve çalışma heveslerindeki azalma bir sonuç olarak karşımıza

çıkmaktadır (Houshmand, Houshmand, ve Houshmand 2019). Örneğin yönetici tarafından sürekli olarak eleştiriye maruz kalan çalışanın kendini değersiz hissetmesi kaçınılmaz olacaktır. Çalışana kendini değersiz hissettiren nezaketsiz davranışlardan bazıları da kendini ifade etmeye izin verilmemesi ile ilgilidir. Sözünün kesilmesi, sözünün veya önerilerinin dikkate alınmaması, söz hakkı tanınmaması gibi davranışlara maruz kalan çalışanlar, kendilerini grubun bir parçası olarak hissetmemekte ve dışlanma duygusu yaşamaktadır (Robinson ve O’Leary-Kelly, 1998). Dolayısıyla dışlanma ve izolasyonun, nezaketsiz davranışların bir başka sonucu olabileceği söylenebilir.

Çalışanların birbirlerine karşı alaycı davranışlar sergilemesi iş yerinde olumsuz bir atmosfer yaratır. Bu tür nezaketsiz davranışlar, özellikle yeni çalışanlar için yıkıcı olabilir. Örneğin, bir çalışanın sunumu sırasında ona sürekli olarak alaycı bakışlar atılması, o kişinin güvenini zedeler (Cortina, 2008). Bu tür nezaketsiz davranışlar sonucu kişinin öz güven ve öz yeterlilik hissinde sorunlar oluşabilir. Taşhyan ve arkadaşları (2023) da yaptıkları araştırmada, nezaketsiz davranışlar ile öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Özellikle bu davranışlar yöneticiler tarafından yapılmışsa çalışmanı daha fazla etkilediği ortaya çıkmıştır.

İş yeri nezaketsizliği sonucu moral bozukluğu, iş tatminsizliği vb. birçok sonuç, birbiri ile birleşip ilerledikçe daha ağır neticelere sebep olabilmektedir. Bunlardan biri ise tükenmişliktir (Polatçı ve Özçalık, 2013).

İş yerinde nezaketsiz davranışların sonuçlarını araştıran pek çok çalışmada, nezaketsizliğin yukarıda değinilen bazı olgular yanında örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütsel bağlılığı, örgütsel güven ve çalışma performansını olumsuz etkilediği (Leymann ve Gustafsson, 1996; Gökçe, 2008); öfke, saldırganlık ve üretkenliğe aykırı işyeri davranışlarını arttırdığını (Delen, 2011) ve örgütsel düzeyde kurumun işleyişi ve performansına (Trudel ve Reio, 2011) olumsuz etki ettiği öne sürülmüştür. Bahsi geçen tüm araştırmalardaki sonuçlar birleştirildiğinde iş yeri nezaketsizliğinin sonuçlarının kademeli bir şekilde ağırlaştığı anlaşılmaktadır. Adaletsizlik algısı gibi görece daha düşük bir sonucun, davranışlar devam ettikçe örgütsel sessizliğe ve/veya izolasyona neden olması, bu durumun ise verimi ve kaliteyi düşürmesi gibi daha ağır sonuçları olmaktadır.

İş yerinde nezaketsiz davranışlar, örgütsel ve psikolojik anlamda birçok soruna neden olduğu gibi çalışanın vücut sağlığı üzerinde de olumsuz etkilere sebebiyet vermektedir. Halsizlik/düşük enerji, kalp sorunları, baş ağrıları, tansiyon, depresyon, uykusuzluk gibi sağlık problemleri; nezaketsiz davranışlara sürekli maruz kalmaktan ileri gelen psikolojik sorunların bedene yansımalarıdır (Cortina vd., 2001).

Şekil 3'te iş yeri nezaketsizliği ile ilgili yapılan araştırmalarda nezaketsiz davranışların sonuçları olarak değerlendirilen tüm olgular görülmektedir. Birçok araştırmada nezaketsiz davranışların kesin sonuçları olarak performans düşüklüğü, verim düşüklüğü, kalite düşüklüğü, iş tatminsizliği, örgütsel bağlılıkta düşüş, işe devamsızlık, işten ayrılma niyetinde artış, örgütte gelir ve iş kaybı değerlendirilmiştir. Ancak bu kesin sonuçlar, genellikle nezaketsiz davranışların neden olduğu ve görece daha önemsiz olan sonuçlardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla şekil, nezaketsiz davranış sonuçlarını üç aşamada göstermektedir. Her bir aşamadaki sonuçlar giderek daha önemli, gözle görülebilir hatta ölçülebilir duruma gelmektedir.



Şekil 3. İş Yeri Nezaketsizliğinin Sonuçları

3. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ÖNEMİ

Porath ve Pearson'a (2013) göre, nezaketsiz davranışlar son zamanlarda artış göstermektedir. Yaptıkları araştırmadaki çalışanların beyanına göre, personelin yaklaşık %98'i; iş yerinde nezaketsiz davranışlar gerçekleştirmektedir. Nezaketsiz davranış sergileyen bu personelin çoğunluğu, haftada en az bir kez nezaketsiz ve kaba bir şekilde muamele gördüklerini beyan etmişlerdir. Hem Avrupa hem Asya ülkelerinde yapılan bunun gibi çeşitli araştırmalar, bu ülkelerde çalışanların önemli bir çoğunluğunun son 5 yıl içerisinde iş yeri nezaketsizliğine uğradığını göstermektedir (Özcan, 2022). Dolayısıyla iş yeri nezaketsizliği, birçok örgütte var olan yaygın bir durumdur. İş yeri nezaketsizliği yaygın olmasına rağmen genellikle önemsenmemektedir. Hatta ne yazık ki bazı örgütlerde bu durumun, çalışanların arasında olumlu bir rekabet doğuracağı ve performans artırıcı bir çekişmeyi beraberinde getireceği inancı dahi bulunmaktadır (Demirsel ve Erat, 2019). Oysa iş yeri nezaketsizliği, tüm örgütler için dikkate alınması gereken ve dikkate alınmadıkça sonuçları sinsice ilerleyen tehlikeli davranışlardır. Dolayısıyla bu davranışların sonuçları, tahmin edildiğinden daha fazla zararlı etkiye sahiptir

(Pearson vd., 2000). Bu nedenle iş yerinde nezaketsiz davranışların neler olduğu, sebep ve sonuçlarının bilinmesi birçok açıdan önemlidir.

Nezaketsiz davranışların sürekliliği, çalışanlarda çeşitli psikolojik etkilere neden olmaktadır. Bu etkiler ise önce kişinin kendisine, sonra çevresine zarar vermeye başlamaktadır. Ruh ve beden sağlığı zarar gören çalışan, örgütü için faydadan çok zarar getiren bir personele dönüşmektedir. Örgütün çalışma düzeninin bozulmasına olan etkileri, bireysel performansın genel performansa yansımaları, verim kaybı, işe devamsızlık yapma, isteksiz çalışma veya odaklanma problemleri nedeniyle zamanı boşa harcama gibi nezaketsiz davranışların bazı sonuçları örgüt için maddi ve manevi kayıp anlamına gelmektedir. En önemli maddi kayıp getiren sonuçlardan biri iş gören devrinin artmasıdır (Delen, 2011). Çünkü işten ayrılmaların arttığını gösteren bu durumda yeni personel bulmak, personeli eğitmek, personel uyum sağlayana kadar örgütün performansının düşmesi gibi ek maddi kayıplar söz konusu olacaktır (Biçer, 2021). Tüm bunların dışında yapılan araştırmalar, nezaketsiz iş yeri davranışları sergilenen bir örgütten müşterilerin alışveriş yapma ihtimallerinin nezaketsiz davranış sergilenmeyen örgütlere göre daha az olduğunu göstermiştir (Özcan, 2022). Dolayısıyla nezaketsiz davranışların neden olduğu maddi kayıplara satış ve müşteri kaybını da eklemek yanlış olmayacaktır.

İşyeri nezaketsizliğine önem vermeyen yöneticiler, maddi kayıpların önemli bir kısmının bu nedenle olduğunu fark edememektedirler. Ayrıca yok saydıkları bu davranışlar, örgüt kültürünün olumsuz etkilenmesine ve işletmenin zarar görmesine de neden olmaktadır (Kumral ve Çetin, 2016).

Maddi kayıplar ve iş yerinde nezaketsiz davranışlar sonucu oluşabilecek diğer olgular (Bkz. Şekil 3) incelendiğinde bu davranışların çok önemli sonuçları da beraberinde getirdiği anlaşılmaktadır. Çalışanın yaşadığı psikolojik problemlerin tüm örgütü etkilemesi; iş kalitesinin, alınan işin sayısının, insan kaynağında ve gelirden azalmanın meydana gelmesi, birçok maliyet unsurunun oluşması örgütler için en ağır sonuçlardan birkaçıdır. Böylesine önemli sonuçları olabilecek davranışların öncelikle dikkate alınması ve daha sonra sebeplerinin tespit edilerek ağır sonuçlara dönüşmeden önüne geçilmesi, örgütler için amaçlara ulaşmada ve rekabet avantajı elde etmede fayda sağlayacaktır.

Çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, bir örgütün işleyişini ve çalışma ortamının huzurunu belirleyen en önemli dinamiklerdir (Baran ve Karavelioğlu, 2021). Nezaketsiz davranışların, yalnızca bireysel ilişkileri değil, aynı zamanda takım dinamikleri ve genel iş verimliliğini de olumsuz etkileyebileceği görülmektedir. Bu nedenle,

örgütteki nezaketsiz davranışların tespit edilip önlenmesi kritik bir önem taşımaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların, bu tür davranışları fark etmesi ve uygun önlemleri alması, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmanın yanı sıra, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmak için de gereklidir. İş yerinde sağlıklı bir atmosferin oluşturulması, çalışanların mutlu ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlarken, organizasyonun genel performansını arttırıp işletmenin başarısını destekleyecektir.

4. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ÖNLENMESİ

Dikkate alınmayan, sürekli hale gelip ilerleyen nezaketsiz davranışlar, maddi ve manevi olarak oldukça yüksek bedellere mâl olmaktadır. İş yeri nezaketsizliğinin sebep olacağı olumsuz sonuçların önemi nedeniyle bu davranışların oluşmasını veya ilerlemesini önlemek, yöneticilerin dikkate üzerinde durması gereken konulardan biridir. Nezaketsiz davranışların önlenmesinde çalışanların da sorumlulukları bulunsa da en büyük sorumluluk yöneticilerdedir.

Nezaketsiz davranışların sebepleri hatırlanacak olursa, stresin en büyük faktörlerden biri olduğu akla gelecektir. Stres ise günümüz iş yaşamının yapısında doğal olarak yer almaktadır ve bunu azaltmak oldukça zordur. Ancak yine de anlayışlı bir yönetim şekli ile çalışanlar üzerindeki baskı mümkün olduğunca az hissettirilmeye çalışılmalıdır. Strese karşı hoşgörülü, nezaketsiz davranışlara karşı ise katı duruşlu bir yönetim anlayışına sahip olunmalıdır (Üstün ve Ersolak, 2020). Yönetimin, nezaketsiz davranışlara müsamaha göstermeyeceğini sıklıkla, yazılı ve sözlü olarak ifade etmesi gerekmektedir. Çalışanların örgüt içindeki davranışları ile ilgili yazılı kurallarda da bu durum belirtilmelidir (Hornstein, 2003). Hatta bu tür davranışların disiplin cezası gibi yaptırımlarla sonuçlanabileceği de belirtildiğinde yönetimin konu hakkındaki kararlı duruşu vurgulanmış olacaktır. Çalışanların davranışları, yöneticilerin yaklaşımı ile doğrudan ilgilidir. Özellikle nezaket konusunda yöneticilerin benimsedikleri anlayışın çalışanlar tarafından örnek alındığı araştırmalar sonucunda ortaya konmuş bir gerçektir (Pearson ve Porath, 2005).

Nezaketsiz davranışların sebeplerinden bir diğeri olan kişisel özellikler de yönetimin işe alımdaki politikaları ile çözülebilir (Baran ve Karavelioğlu, 2021). “Doğru kişi”yi, doğru işe almak ifadesi yalnızca seçilecek kişinin o işi yapıp yapamayacağı ile sınırlı olmamalı, işe alım gerçekleşirken çalışanın nezaketsiz davranışlar sergileme potansiyelinin olup olmadığı da incelenmelidir. İşe alımdaki bu hassasiyet titizlik gerektirdiğinden uzman desteği almak vb. sebeplerle masraflı olabilmektedir ancak yanlış insan

seçmek ile yaşanabilecek mali kayıpların yanında buradaki maliyet unsuru çok küçük bir öneme sahiptir.

İş yerinde sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması, başka bir deyişle örgütte sorun çıkmasının engellenmesi iş yeri nezaketsizliğini önleyecek en önemli unsurdur (Üstün ve Ersolak, 2020). Sorun çıkarma potansiyeline sahip çalışanların bulunmadığı örgütlerde bu durum daha rahat kontrol altına alınabileceğinden öncelikle yukarıda da bahsedildiği gibi “doğru” kişilerin örgüte dâhil olması sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanlara verilecek çeşitli eğitimler de sağlıklı bir iş ortamına katkı sağlayacaktır. Örneğin stresle başa çıkabilme eğitiminin nezaketsiz davranışların önlenmesinde mutlaka yardımcı dokunacaktır. Çatışma yönetimi, müzakere eğitimi, koçluk ve etkili iletişim eğitimleri ile kişisel olarak gelişen çalışanlar, örgütteki sağlıklı iş ortamını oluşturma ve korumada üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getirmiş olacaktır.

Liderler, iş yerinde pozitif bir atmosfer yaratmak için önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle yönetici konumundaki tüm çalışanların ayrıca etkili liderlik eğitimleri alması da nezaketsiz davranışların azaltılması için bir önlem olacaktır. Etkili liderlik, çalışanlar arasında saygı ve iş birliğini teşvik etmektedir (Kelloway ve Barling, 2010).

Ayrıca, nezaketin ödüllendirildiği bir örgüt kültürü oluşturmak da çalışanların birbirlerine daha saygılı davranmalarını teşvik edebilir. Bu tür önlemler, iş yerinde daha sağlıklı bir ortam yaratmayı hedefleyecektir.

Yönetimin, örgütte nezaketsiz davranışların varlığını fark edebilmeleri için çalışanların davranışlarını yakından izleyebilmesi gerekmektedir. Çalışan davranışlarının gözlem ve takibi, nezaketsizliğin erken aşamalarda tespit edilerek gerekli önlemlerin alınmasını sağlayıp nezaketsiz davranışlarla ilgili sonuçların büyümesini engelleyecektir. Örgüt içerisinde çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri sistemlere sahip olması da nezaketsiz davranışların oluşmaması için bir tedbir niteliğindedir. Çünkü çalışanların kendilerini ifade edebildiği, yöneticilerin çalışanlarını dinlediği, çalışanların görüşlerine önem verilen iyi bir iletişim sistemine sahip örgütlerde takip ve olaylara erken müdahale mümkün olmakta, saygılı ve sağlıklı iş ortamları oluşması kolaylaşmaktadır (Işıkkay ve Taslak, 2021).

Çalışanların, birbirleriyle açık ve dürüst bir iletişim kurmaları, sorunların çözümüne yardımcı olabilir (Cameron ve Spreitzer, 2012). Ayrıca, çalışanların kişisel sınırlarını belirleyerek, kendilerini korumaları da önemlidir. Eğer bir çalışan, iş yerinde sürekli olarak olumsuz davranışlara maruz kalıyorsa, bu durumu yöneticilere bildirmeli ve gerekli destekleri talep etmelidir.

Çalışanlar, hem bireysel hem de grup olarak, iş yerindeki pozitif davranışları teşvik etmeli ve nezaket konusunda farkındalık yaratmalıdır (Işıkkay ve Taslak, 2021).

Sonuç itibarıyla nezaketsiz davranışların önlenmesinde hem yöneticilerin hem de çalışanların katkıları gereklidir. En büyük sorumluluk yöneticilerde bulunmakla birlikte çalışanlar da üzerlerine düşen sorumlulukları almalıdır. Yönetimin bu konudaki sorumlulukları şöyle özetlenebilir;

- Yönetimin işe alım politikalarını personel adaylarının nezaketsiz davranış potansiyellerini de dikkate alarak değiştirip/geliştirmeleri,
- Nezaketsiz davranış karşıtı bir örgüt kültürü oluşturmak için yazılı ve sözlü kurallar geliştirmeleri ve bu konuda samimi ve güçlü bir duruş sergilemeleri,
- Nezaketin ödüllendirildiği bir örgüt kültürü sağlamaları,
- Çalışan ve yöneticilerin nezaketsiz davranışlar sergilememeleri ve sağlıklı iletişim kurmaları için bu kişileri çeşitli eğitimlere tabi tutmaları,
- Örgütte etkili bir iletişim sistemi ile çalışanları yakından takip edip geribildirim vermelerini sağlamaları gerekmektedir.

Sonuç

İş yeri nezaketsizliği, günümüz çalışma hayatındaki hemen hemen tüm örgütlerde görülen oldukça yaygın, sapkın bir davranış türüdür. Bu davranış şeklinin niyeti belirsiz ve yoğunluğu düşüktür ancak bu durum, bu tür davranışların masum ve zararsız olduğu anlamına gelmemektedir. Bu tür nezaketsiz davranışlar, temel olarak stres, örgüt kültürü ve yöneticilerin tutumları ile yakından ilgilidir. Hangi nedenle başlamış olursa olsun, nezaketsiz davranışların bir örgütte bir kez başlaması, karşılık verme isteği nedeniyle yaygınlaşmasına hatta belirsiz niyetin kötü niyete dönmesine neden olmaktadır. Nezaketsiz davranışlar, saldırgan davranışlara da evrilebilmektedir. Bu nedenle gayri ihtiyari ve tek sefere mahsus olabilecek nezaketsiz davranışların takip edilip sürekli hale gelmesine engel olunması, başka davranış şekillerine dönüşmesinin önüne geçilmesi gerekmektedir. Çünkü sürekli nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanlar, önceleri sadece haksızlığa uğradıklarını hissedip morallerinde düşüşler yaşarken sonrasında bu durum giderek kötüleşmektedir. Öz güven sorunları, karşı nezaketsiz davranış sergilemeler, dikkatin dağılması, kendini izole etme gibi daha büyük sorunlara neden olacak ruhsal problemler oluşmaktadır. Tahmin edileceği üzere, bu tür sorunlar yaşayan çalışanların verimleri

düşecek, yaptıkları işlerin kalitesinde sorunlar oluşacak, işlerinden tatmin olmayacak, işe gitmek istemeyecek, kendilerini örgüte ait hissetmeyecek ve en sonunda da işten ayrılmak isteyeceklerdir. İşten ayrılmalar, bir örgüt için iş gören devir hızının artması anlamına gelir ki bu durum, birçok maddi ve manevi kaybı beraberinde getirir. Sonuç olarak önemsenmeyen, hatta çoğu zaman yöneticilerin fark bile etmediği nezaketsiz davranışların varlığı, örgüt başarısını olumsuz etkileyen ve örgütler için birçok olumsuz ve önemli sonuç doğurma potansiyeline sahip bir durumdur.

İş yeri nezaketsizliğinin, yöneticiler tarafından öneminin kavranması gereklidir. Öneminin büyük olduğu fark edilmediği takdirde hiçbir yönetici bu durum için önlem almak istemeyecektir. Bu nezaketsiz davranışların önemini fark eden yöneticilerin, örgütteki çalışanlarını düzenli bir şekilde takip etmeleri gerekmektedir ve çalışanlardan konu ile ilgili geri bildirim vermeleri için iyi bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. Böylece örgütteki nezaketsiz davranışların fark edilmesi ivedilikle sağlanacak ve önlem almak kolaylaşacaktır. Stres azaltıcı ve destekleyici tüm uygulamalar, nezaketsizliğin önlenmesi için bir yol kabul edilebilir. Örneğin çalışanlara iş stresi ile başa çıkma yöntemlerinin öğretilmesi veya çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi. Bunun dışında çalışanlara etkili iletişim; yöneticilere etkili liderlik gibi konularda eğitimler düzenlemek de nezaket kültürünü oluşturmak için önemli adımlar olacaktır. Ayrıca personel alım politikalarının gözden geçirilmesi de nezaketsiz davranışların önlenmesi için gerekli durumlardan biridir. Doğru personeli seçmek yalnız yeteneklerle ilgili olmamalıdır. Personel adayının nezaketsizlik potansiyelini belirleyebilmek, bu tür davranışlara yatkınlığının olup olmadığını tespit edebilmek iş yeri nezaketsizliğini önlemek için proaktif bir yaklaşım olacaktır. Ayrıca iş yeri nezaketsizliğini önlemek için kullanılabilir tüm bu yollara ek olarak yöneticilerin çalışanlara nezaket konusunda öncülük etmesi ve konu hakkındaki kararlı duruşlarını göstermeleri de gerekmektedir.

İş yerinde yöneticiler ve diğer çalışma arkadaşları tarafından desteklenen, huzurlu, kaliteli ve mutlu bir çalışma ortamının yaratılması ile çalışanların daha katılımcı ve üretken olacakları düşünülmektedir.

Bu çalışma hazırlanırken ulaşılabilen tüm literatür kaynakları incelenmeye çalışılmıştır ve yapılan araştırmaların çok kısıtlı bir kısmının hizmet sektörüne yönelik olduğu fark edilmiştir. Ayrıca nezaketsizlik kavramı genellikle örgüt içinde örgüt çalışanları arasında ele alınmıştır ancak nezaketsiz davranışların diğer paydaşlara da yansıdığı ve yansıyan her paydaş üzerinden çok daha farklı olumsuz sonuçlara neden olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle ileriki çalışmalarda hizmet sektörü ve nezaketsiz davranışların diğer paydaşlara

olan etkisinin incelenmesi önerilebilir. Daha önce belirtildiği gibi nezaketsiz davranışların ortaya çıktığını varsaymak için, öncelikle davranışın nezaketsiz olarak algılanması gerekmektedir. Sektöre, çalışma alanına, çalışanların demografik ve kültürel özelliklerine göre “nezaketsizlik” algısının incelenmesi de yeni çalışmalar için bir öneri olabilir.

Kaynakça

- Aknar, A., ve Bayram, A. (2022). İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Economics Business and International Relations-JEBI*, 1(2), 240-251. <https://doi.org/10.58654/jebi.1208041>
- Andersson, L. M. and Pearson, C. M. (1999). "Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", *Academy of Management Review*, 24 (3): 452-471.
- Baran, H. ve Karavelioğlu, C. (2021). İşyeri Nezaketsizliği. Özler, N. D. (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular -I- içinde* (s.127-156). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Batga, B. ve Ceyhan, S. (2019). İşyeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Çukurova Araştırmaları*, 5 (2), 250-262.
- Biçer, C. (2021). Is overlooking workplace incivility just like experiencing "boiling frog syndrome"? Uncivil behaviours at workplace and their major negative consequences and how to reduce their negative outcomes. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 750-762. <http://doi.org/10.25287/ohuibf.758175>
- Bies, R. J., ve Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 3, 43-55.
- Cameron, K. S., ve Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., ve Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cropanzano, R., ve Wright, L. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review of the evidence for the relationship between job satisfaction and job performance. *Industrial Relations Research Association*, 54(3), 495-525.
- Çoban, R., & Deniz, M. (2021). İşyeri Nezaketsizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34). <https://doi.org/10.26466/opus.787756>
- Delen, M. G. (2011). Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 53, 43-58.
- Demirsel, M. T., ve Erat, L. (2019). Algılanan işyeri nezaketsizliğinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı), 209-221.

- Gökçe, A. T. (2008). Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri. Ankara: Öğreti: PEGEM Akademi.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffin, B. (2010). "Multilevel Relationships between Organizational-Level Incivility, Justice and Intention to Stay", *Work and Stress*, 24(4): 309-323.
- Hornstein, H.A. (2003). Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-7.
- Houshmand, M., Houshmand, A., ve Houshmand, S. (2019). The impact of workplace incivility on employee outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 115-130. <https://doi.org/10.1037/ocp0000123>
- Işıkay, Ç., ve Taslak, S. (2021). İşyeri Nezaketsizliği: Ulusal Literatür Üzerine Bir İçerik Analizi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(39), 521-552. <https://doi.org/10.26466/opus.839745>
- Kelloway, E. K., ve Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. In J. L. Perry ve K. A. H. Kelloway (Eds.), *The Oxford handbook of work and organizational psychology* (Vol. 1, ss. 123-145). Oxford University Press.
- Kızıloğlu, E. (2021). İş Yeri Nezaketsizliği. Eğitim Yayınevi.
- Kumral, T., ve Çetin, C. (2016). İşyeri nezaketsizliği üzerine bir yazın incelemesi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Ek sayı 1, 153-171.
- Leiter, M. (2013). Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis. *Springer Briefs in Psychology*, 8, 20. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01673-7_3
- Leymann, H., ve Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of work and organizational psychology*, 5 (2), 251-275.
- Linville, J. S. (2008). Surviving workplace incivility: The use of supportive networks as a coping strategy. Master of Arts, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Morrow, P. C., Mcelroy, J. C. & Scheibe, K. P. (2011). Work unit incivility, job satisfaction, and total quality management among transportation employees. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 1210-1220.
- Nielsen, M. B., Magerøy, N., ve Einarsen, S. (2014). The impact of workplace bullying on employee well-being: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 46-58. <https://doi.org/10.1037/a0035864>

- Nielsen, M. B., ve Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(3), 244-258. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734706>
- Nişanyan Sözlük. (Sevan Nişanyan). Nazik. Nişanyan Sözlük içinde. Erişim Tarihi: 11.11.2024, <https://www.nisanyansozluk.com/kelime/nazik>
- Nişanyan Sözlük. (Sevan Nişanyan). Nezaket. Nişanyan Sözlük içinde. Erişim Tarihi: 11.11.2024, <https://www.nisanyansozluk.com/kelime/nazaket>
- Özcan, G. (2022). İşyeri Nezaketsizliği: Kavramsal Bir İnceleme. Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 5(2), 341-367. <https://doi.org/10.38057/bifd.1183503>
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012). “Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri”, Çimento İşveren Sendikası Dergisi, 26 (2): 18-33.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Pearson, C.M. ve 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.
- Polatçı, S., ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Porath, C., ve Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 114-121, 146. PMID: 23390745.
- Reich, T. C., ve Hershcovis, M. S. (2015). Observing Workplace Incivility. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 203-215.
- Robinson, S. P., ve O’Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672. <https://doi.org/10.2307/256965>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. In J. W. Smither ve M. London (Eds.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, ss. 88-112). Oxford University Press.
- Shim, J. (2010). The relationship between workplace incivility and the intention to share knowledge: The moderating effects of collaborative climate and personality traits. Doctor of Philosophy, University of Minnesota, USA.
- Şahin, A., Emimi, F. T., ve Unsal, Ö. (2006). Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 553-569.

- Taşhıyan, M., Güler, B. ve İmer, S. (2023). İşyeri nezaketsizliğinin psikolojik sermaye üzerine etkisine ilişkin bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(20), 198-216. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1205145>
- Taştan, S. B. (2014). İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller İle Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin ve Sosyo-Psikolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 554. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2014.0255.x>
- Trudel, J. ve Reio, T. G. (2011). "Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles - Antecedent or Antidote?", *Human Resource Development Quarterly*, 22 (4): 395–423.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK). Nezaketsizlik. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğü içinde. Erişim Tarihi: 11.11.2024, <https://sozluk.gov.tr/>
- Üstün, F. ve Ersolak, Ş., (2020), Örgüt İkliminin İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Etkisinde Makyavelist Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü , *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2): 433-460, DOI: 10.16951/atauniiibd.657279
- Vocabulary.com Dictionary (V.c.D). Incivility. Vocabulary.com Dictionary içinde. Erişim Tarihi: 11.11.2024, <https://www.vocabulary.com/dictionary/incivility>
- Yılmaz, E. (2022). Güncel Türkçe Sözlük'te yer alan/almaması gereken edim bilimi terimleri üzerine. Korkmaz, F. (Ed.), 9. Milletlerarası Türkoloji Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s. 1223-1232). <https://doi.org/10.26650/PB/AA10AA14.2023.001.081>