

“

# YÖNETİM VE ORGANİZASYON

ALANINDA ULUSLARARASI ARAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRMELER

**Aralık 2024**

EDİTÖR

DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

”

**Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • C. Cansın Selin Temana**

**Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi**

**Birinci Basım / First Edition • © Aralık 2024**

**ISBN • 978-625-5955-57-9**

**© copyright**

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

**Serüven Yayınevi / Serüven Publishing**

**Türkiye Adres / Turkey Address:** Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

**Telefon / Phone:** 05437675765

**web:** www.serüvenyayınevi.com

**e-mail:** serüvenyayınevi@gmail.com

**Baskı & Cilt / Printing & Volume**

Sertifika / Certificate No: 47083

# YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Alanında Uluslararası Araştırma ve Değerlendirmeler

ARALIK 2024

EDİTÖR

DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

## İÇİNDEKİLER

### ÖRGÜTLERDE KÜÇÜLME SONRASI YAŞANAN GERİDE KALAN SENDROMU

<i>Emine KARAKAPLAN ÖZER</i> .....	1
<i>Erkan PERKTAŞ</i> .....	1

### İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ

<i>Utku DEMİRCİ</i> .....	25
---------------------------	----

### İŞ YERİNDE ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ VE KAPSAYICILIK ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR DERLEME

<i>Mustafa Şenyücel</i> .....	47
-------------------------------	----

### İŞYERİNDE SİBER ZORBALIK ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

<i>Ömer Faruk COŞKUN</i> .....	61
--------------------------------	----

### LİMANLARDA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

<i>Ali UMUT ÜNAL</i> .....	79
----------------------------	----

### SAĞLIK ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

<i>Ayşe Gül KILINÇ</i> .....	103
<i>Sabahat BAYRAK KÖK</i> .....	103

### SEVGİNİN BAĞLADIKLARI: KARİYER TATMİNİ İÇİN KALP ZEKÂSI

<i>Nurdanur TAVLAN SOYDAN</i> .....	141
-------------------------------------	-----

İŞLETMELERDE YAPAY ZEKÂ VE YAPAY ZEKÂ KAYGISI: DÖNÜŞÜM  
MÜ, TEHDİT Mİ?

*Mustafa ALTINTAŞ* .....159

YEŞİL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

*Arzu GÜNGÖR* .....169

*Mehmet Ozan CİNEL* .....169

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE PARADİGMA DÖNÜŞÜMÜ: ÖRGÜTSEL  
VE YÖNETSEL PERSPEKTİFTEN ELEŞTİREL BİR BAKIŞ

*Sabahat Bayrak Kök* .....179

*Yeliz Mohan Bursalı* .....179

*Çağla Ekici* .....179

ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİSİ VE İNOVASYON İLİŞKİSİ;  
GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE İŞLETMELERİ PERSPEKTİFİNDEN BİR  
İNCELEME

*Yusuf KURT* ..... 211

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI ÜZERİNE TEORİK BİR ÇERÇEVE

*Ayşe Gül KILINÇ* ..... 227

*Sabahat BAYRAK KÖK* ..... 227

ÖRGÜTSEL KRONİZM

*Mithat TURHAN*..... 261

*Onur KÖPRÜLÜ* ..... 261

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERSPEKTİFİNDEN YEŞİL SİGORTACILIK

*Erdinç CESUR*..... 271

KADINLARIN ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞTIKLARI  
ZORLUKLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

<i>Meltem AKCA</i> .....	293
<i>Ceyhan YILDIRIM</i> .....	293
<i>Hilmiye KISA</i> .....	293

YEREL YÖNETİMLERİN SAĞLIK TURİZMİNEKİ ROLÜ

<i>M. Masum GÜLCEMAL</i> .....	311
--------------------------------	-----

PROAKTİFLİK BİREYSEL PERFORMANSI ETKİLER Mİ? MOBİLYA  
TASARIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

<i>Saadet Ela Pelenk</i> .....	333
--------------------------------	-----

İŞLETMELERDE DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE DİJİTAL LİDERLİĞİN  
ÖNEMİ

<i>Bedirhan ELDEN</i> .....	347
-----------------------------	-----

LİDERLİK VE GANİZASYONEL BAĞIMLILIK: LİTERATÜRDEKİ  
EĞİLİMLER

<i>Olgun Irmak ÇETİN</i> .....	365
--------------------------------	-----

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI ÜZERİNE TEORİK BİR ÇERÇEVE

<i>Ayşe Gül KILINÇ</i> .....	381
------------------------------	-----

<i>Sabahat BAYRAK KÖK</i> .....	381
---------------------------------	-----

EĞİTİM SÜREÇLERİNDE ÖĞRENEN VE YARGILAYAN ZİHNİYET

<i>Ahmet Sait ÖZKUL</i> .....	413
-------------------------------	-----

ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI

<i>Feyza Akgün</i> .....	429
--------------------------	-----

# **BÖLÜM 2**

## **İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ**

*Utku DEMİRCİ<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-6853-5955, utkudemirci@mu.edu.tr

## GİRİŞ

Örgütler, çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayarak bir araya getirir ve ortak bir hedef doğrultusunda yönlendirirler. Ortak örgütsel amaç ve hedeflerin yanında çalışanlar da iş hayatındaki bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterirler. Her bir örgüt üyesi gerek ortak hedeflerin istenen sonuca ulaşmasında gerekse bireysel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışma arkadaşlarıyla sürekli bir etkileşim halinde bulunmak zorundadır. Çağımızın stresli ve yoğun çalışma hayatı göz önüne alındığında bireyin, diğer çalışanlarla sağlıklı bir etkileşim halinde olması her zaman mümkün olamamaktadır. Çalışanlar arasında zaman zaman gerilimler yaşanmakta, kaba ve saldırgan davranışlar sergilenebilmektedir. Hoş olmayan ve nezaket sınırlarını aşan davranışların ortaya çıkması, çalışanlar arasındaki etkileşimi ve örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Nezaketsizlik, çalışanların birbirlerine karşı kötü bir muamelede bulunma biçimidir. Bu olumsuz davranışın etkileri ve sonuçları hem birey açısından hem de örgüt açısından göz ardı edilmemelidir. İş yerinde oluşan nezaketsizliğin belirtileri fark edildiğinde gerekli tedbirlerin alınması önem arz etmektedir. Herhangi bir nezaketsizlik davranışının üstü kapatıldığı takdirde bu durum sarmal bir etki gösterip daha ciddi sonuçlara yol açabilmektedir. Nezaketsizliğin bir süreç olarak düşünülmesi ve tüm yönleriyle değerlendirilmesi çalışanlar ve örgüt açısından önem arz etmektedir. Nezaketsiz davranışların ortaya çıkmasına neden olan unsurların tespit edilmesi, nezaketsizlik öncüllerinin ve özelliklerinin belirlenmesi, nezaketsizliğe bağlı olarak meydana gelen etkilerin araştırılması, nezaketsiz davranışlarla bireysel mücadelenin yanında örgütsel düzeyde de mücadele edilmesi son derece önemlidir. Bu bağlamda, nezaketsiz eylemlerin oluşmasının önlenmesi ve ortadan kaldırılması noktasında çalışanlara ve örgütteki yöneticilere birtakım görevler düşmektedir.

Bu çalışmanın amacı, bireyleri ve örgütü olumsuz yönde etkileyen, gerekli tedbirlerin alınmadığı takdirde ciddi sonuçlara yol açabilen iş yeri nezaketsizliği hakkında kavramsal bir değerlendirme yapmaktır. Çalışmayla, iş yeri nezaketsizliği perspektifinde alanyazına kavramsal bir katkı sunulması beklenilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, iş ortamında gerçekleşen nezaketsiz davranışlarla ilgili yöneticilerin ve çalışanların zihin dünyasında bir farkındalık oluşturması düşünülmektedir. İş yeri nezaketsizliğini kavramsal açıdan ele alan bu çalışmada sırasıyla; iş yeri nezaketsizliğinin tanımı, iş yeri nezaketsizliğinin ortaya çıkışı ve bu süreçte etkili olan unsurlar, iş yeri nezaketsizliği ile ilgili yazında ortaya konulan yaklaşım ve modeller, iş yeri nezaketsizliğinin özellikleri, iş yeri nezaketsizliğinin öncülleri, iş yeri nezaketsizliğinin bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı etkiler, iş yeri nezaketsizliği ile mücadele yöntemleri detaylı bir şekilde ele alınacaktır.



## İş Yeri Nezaketsizliğinin Tanımı

Alanyazında iş yeri nezaketsizliği kavramı, Andersson ve Pearson (1999) tarafından yapılan çalışmada ilk kez ortaya konulmuştur. Bu kavram, üretkenlik karşıtı davranışlar içerisinde değerlendirilmiş ve *'iş yerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlal edildiği ve hedef alınan kişiye karşı zarar verme niyetinin belirsiz olduğu düşük düzeyde bir sapma davranışı'* olarak tanımlanmıştır. İlgili yazında daha sonra yapılan tanımlamalar, ilk tanım çerçevesinde düşünülmüş ve geliştirilmiştir. Bu noktada iş yeri nezaketsizliği, *'iş ortamında gerçekleşen ve diğer çalışanlara karşı kaba, duyarsız ve saygısız bir davranış'* olarak nitelendirilmiştir (Pearson vd., 2001). Bir başka tanıma göre iş yeri nezaketsizliği, *'çalışanlar arasındaki saygı ortamını bozan psikolojik taciz ve duygusal saldırganlığın bir türüdür'* (Felblinger, 2008). Spence-Laschinger ve arkadaşları (2014) ise iş yeri nezaketsizliği kavramını, *'pozitif çalışma ortamına karşı bir tehdit oluşturan ve şiddet eylemine varma potansiyeli olan davranışlar'* olarak ifade etmişlerdir.

Nezaketsizlik davranışı, hedefteki kişiye zarar verme niyetinin belirsiz olmasına karşın işe ilişkin dikkat dağınıklığı, memnuniyetsizlik, verimsizlik, düşük seviyede yaratıcılık, stres gibi etkilere yol açabilmektedir (Cortina vd., 2013). İş yerindeki nezaketsiz davranışlar zararsız olarak görülse de uzun vadede pozitif çalışma ortamını ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Alanyazında iş yeri nezaketsizliği ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, bireyler arasındaki olumsuz ilişkilerin yanı sıra bu davranış türünün daha ciddi sonuçlara yol açabilecek özelliklere sahip olduğu göze çarpmaktadır. Söz konusu özellikler; örgüt normlarının ihlal edilmesi, çalışanlar arasında var olan karşılıklı saygının ortadan kalkması, zarar verme niyetinin belirsiz oluşu ve düşük şiddete sahip olma şeklinde özetlenebilir. İş yeri nezaketsizliği her ne kadar bahsedilen olumsuz özellikleri bünyesinde barındırsa da fiziksel saldırı ile sonuçlanmaması açısından önemlidir.

## İş Yeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkışı

İş yeri nezaketsizliğini açıklamadan önce nezaketsizlik kavramına değinmek gerekmektedir. Nezaketsizlik, iki birey arasında gerçekleşebileceği gibi daha fazla insan arasında da görülebilecek sosyal bir etkileşim olarak değerlendirilmiştir (Andersson ve Pearson, 1999). Bu etkileşim sürecinin ana aktörleri olarak nezaketsizliği başlatan taraf, nezaketsizliğin hedefi ve nezaketsizliğe tanık olan taraf bulunmaktadır. Bu aktörlerin yanı sıra başlangıç noktası, tepe noktası ve zorlayıcı eylemler olarak ifade edilen unsurlar da nezaketsizlik davranışının oluşmasında etkili olmaktadır (Pearson vd., 2000). İş yeri nezaketsizliği daha iyi anlamak adına bu eylemin nasıl başladığını, nasıl gelişim gösterdiğini, nasıl yayıldığını ve nasıl şiddetlendiğini açıklamak gerekmektedir. Bu noktada; başlatan taraf, hedef, tanıklar, başlangıç noktası, tepe noktası ve zorlayıcı eylemler hakkında bilgi verilecektir.

İş ortamında nazik olmayan davranışların ortaya çıkmasına neden olan aktörlerin başında bu eylemi başlatan taraf gelmektedir. Başkasına zarar verme niyetine bağlı olarak nezaketsizliği kasıtlı olarak yapan ya da herhangi bir kasıt olmadan bu eylemin ortaya çıkmasına neden olan kişiye başlatan taraf denilmektedir. Başlatan taraf, nezaketsizlik eylemine maruz kalan hedef tarafa nazaran iş ortamında daha yüksek bir statüdedir. Bu kişi/kişilerin, daha alt statüdeki örgüt çalışanlarına nezaketsiz şekilde davranmasına göz yumulabilmektedir. Eğer başlatan taraf örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında önemli yeteneklere sahipse bu kişinin nezaketsiz davranışlarına izin verilebilmektedir. Örgütteki diğer çalışanlar nezaketsiz eylemlerde bulunan bu kişilerden rahatsız olsalar dahi nezaketsiz davranışların üzeri örtülebil-mektedir (Pearson vd., 2000).

İş ortamında gelişen nezaketsizlik sürecindeki bir başka aktör hedefteki kişi/kişilerdir. Hedef, başkaları tarafından gerçekleştirilen nezaketsiz davranışlara maruz kalan taraftır. Daha önce bahsedildiği üzere başlatan taraf, hedefindeki çalışanı daha alt kademede görerek ona karşı nezaketsiz davranışlar sergileyebilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta nezaketsizlik sürecinde başlatan tarafın, hedefteki kişiye göre örgüt içerisinde daha fazla güce ve yetkiye sahip olmasıdır (Pearson vd., 2000). Ayrıca nezaketsizlik eylemine maruz kalan hedefin genellikle daha genç ve tecrübesiz olduğu, örgütte daha kідemsiz olduğu, daha az görev ve yetkiye sahip olduğu, erkek çalışanlardan ziyade kadınların daha çok hedef olduğu tespit edilmiştir (Pearson ve Porath, 2005).

İş yeri nezaketsizliğinin oluşum sürecinde üçüncü aktör tanıklardır. Tanıklar, nezaketsizlik davranışını başlatan taraf ile hedef arasında yaşanan etkileşime şahit olan veya yaşananları duyan kişilerden oluşmaktadır. Nezaketsiz davranışların muhatabı olmasalar bile tanıkların doğrudan veya dolaylı yoldan olaya şahit olmalarından ötürü iş yerinde bir takım olumsuzluklar yaşamaları muhtemeldir. Nezaketsizlik eylemine tanık olan kişilerin işlerine odaklanamadıkları, verimlilik ve performanslarının düştüğü, stres seviyelerinin arttığı ve bazı kaygılar yaşadıkları görülmüştür. İş ortamındaki nezaketsizlik davranışına tanıklık eden çalışanlar, zaman içerisinde nezaketsizliği başlatan tarafın veya hedefteki kişilerin rollerini üstlenebilirler. Böylelikle nezaketsizlik eyleminin örgütün geneline yayılmasına neden olabilirler (Pearson ve Porath, 2005).

Nezaketsizlik davranışının ortaya çıkmasında etkili olan üç aktörün yanında başlangıç noktası da dikkate alınmalıdır. Başlangıç noktası, nezaketsizlik eylemini kasıtlı veya kasıtlı olmayacak şekilde başlatan tarafın hedef olan kişi tarafından algıladığı noktadır. Nezaketsizlik davranışında, karşılıklı olarak saygı normlarının ihlal edilmektedir. Bu duruma bağlı olarak her iki tarafta da adaletsizlik algısı doğabilir. Bireyin zihninde oluşan adaletsizlik algısı birtakım olumsuz etkiler yaratabilir ve birey algıladığı haksızlığa karşı-

lık başka bir nezaketsiz eylemle cevap verebilir (Andersson ve Pearson, 1999).

Tepe noktası, çatışma sürecindeki bireyin nezaket sınırlarını aşan şiddet dolu bir eylemle karşısındaki kişiye tepki verdiği noktadır. Tepe noktasında bulunan hedef kişi, maruz kaldığı nezaketsiz davranışların sonucunda kendi kimliğine yönelik bir tehdit algılar ve bu tehdide bağlı olarak göstermesi gerekenden daha fazla bir tepki verebilir. Bu noktada, hedefe zarar verme amacı belirgin hale gelmesi ve zorlayıcı eylem alanına girilmesi söz konusudur. Tepe noktasına gelindiğinde başlatan tarafın zarar verme niyeti meydana çıkar ve üretkenlik karşıtı davranışların yoğunluğu artar. Önemsiz gibi görünen basit bir sorun, hızla büyük bir suç haline gelebilir. (Andersson ve Pearson, 1999).

Nezaketsizlik sürecindeki altıncı ve son unsur zorlayıcı eylemler olarak ifade edilmektedir. Zorlayıcı eylemler; kötü niyetli davranışlar, istismar, yıldırma, tehdit, hakaret, aşağılama, şiddet hatta cinayete kadar varan eylemleri kapsamaktadır. Bu eylemler, iş yeri nezaketsizliğinin ötesinde olan ve örgütteki çalışanın zarar verme niyetini içeren yoğun nitelikteki saldırgan davranışları tanımlamaktadır. Hedefin, karşılaştığı olumsuz davranışlara bir tepki olarak başlatan tarafa karşı daha şiddetli eylemlerde bulunması neticesinde zorlayıcı eylemler ortaya çıkmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999).

Özetle çalışma ortamındaki nezaketsizlik; başlatan taraf, hedefteki kişi ve tanık arasında gerçekleşen, farklı özellikteki olumsuzluklara yol açan, başlangıç noktası, tepe noktası ve zorlayıcı eylemler gibi unsurlara bağlı olarak değişimler gösteren bir süreçtir. Süreç içerisinde yaşanan olumsuzluklar ve değişimler, kısa zamanda örgütün tüm kademelerine sirayet edebilmektedir. Bunun da ötesinde girilen etkileşimin seviyesine ve yoğunluğuna bağlı olarak nezaketsizlik diğer örgütlere de yayılabilir. İş ortamında gerçekleşen nezaketsiz davranışlar, zarar verme niyetinin olmadığı veya bu niyetin belirsiz olduğu durumlarda küçük bir problem olarak algılanabilir. Ancak başta önemsiz gibi görünen sorunların ilerleyen süreçte ciddi sonuçlara dönüşebileceği gerçeği dikkatlerden kaçmamalıdır.

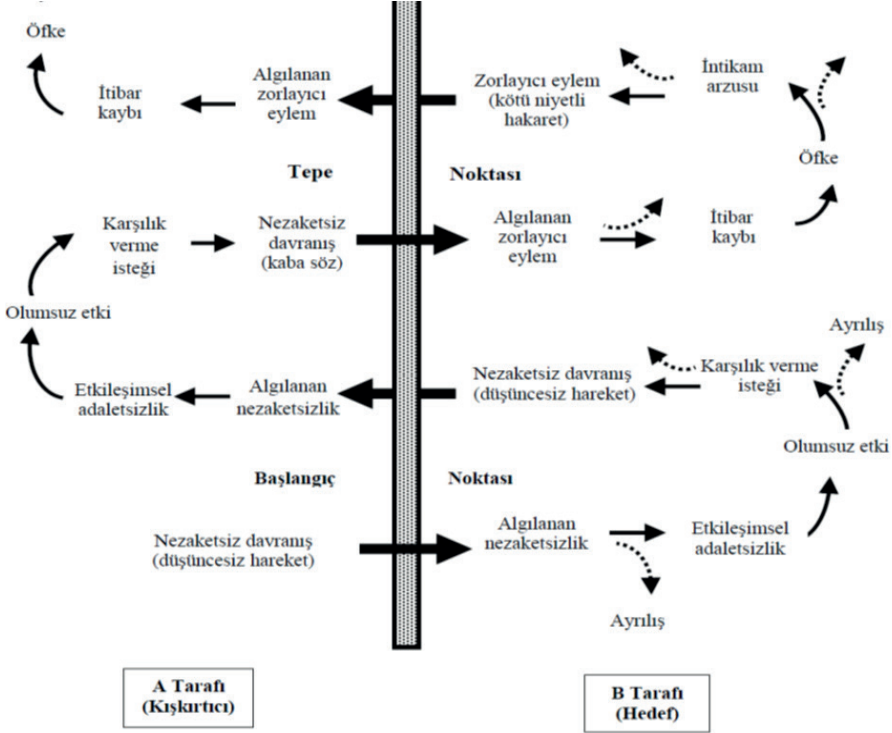
### **İş Yeri Nezaketsizliği ile İlgili Yaklaşımlar**

İş yeri nezaketsizliğinin nasıl ortaya çıktığını anlamak ve gelişim sürecini açıklamak için alanyazında çeşitli görüşler öne sürülmüştür. Öne sürülen görüşlere bağlı olarak nezaketsizlik süreci ile ilgili birtakım yaklaşım ve modeller ortaya konulmuştur. Bunlardan ilki, iş yeri nezaketsizliği kavramı hakkında yaptığı çalışmalarla bilinen Andersson ve Pearson (1999) tarafından geliştirilen nezaketsizlik sarmalıdır. Bu modelin ardından Pearson ve arkadaşları (2000), nezaketsiz değişimler adını verdikleri ve içerisinde üç modeli barındıran (sabit nezaketsizlik değişim modeli, artan nezaketsizlik sarmal modeli, kademeli nezaketsizlik modeli) daha kapsamlı bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu başlıkta sırasıyla, nezaketsizlik sarmalı modeli ile nezaketsiz değişimler yaklaşımı şekiller vasıtasıyla açıklanacaktır.

### Nezaketsizlik Sarmalı

İş ortamında gerçekleşen nezaketsizlik sürecini anlamaya ve açıklamaya çalışan ilk model, Andersson ve Pearson'ın (1999) nezaketsizlik sarmalı olarak adlandırdığı modeldir. Yazarlara göre, iş yerindeki çalışan ya da bir çalışan grubu (A tarafı) diğer bir çalışan kişiye ya da çalışanların olduğu gruba karşı (B tarafı) nazik olmayan bir davranış sergilediği zaman nezaketsizlik sarmalı süreç olarak başlamaktadır. Şekil 1'de görüldüğü üzere hedef (B tarafı) nezaketsizliği başlangıç noktasında algılar ve bu durumu etkileşimsel adaletsizlik şeklinde yorumlayabilir. Bu algılama B tarafında karşılık verme arzusunun tetikleyen olumsuz bir etkiyle yol açabilir. Karşılık verme isteği, A tarafına zarar verme niyetini her zaman yansıtmayabilir fakat uyarılmış olumsuz etkiyi harekete geçirir. Daha sonrasında A tarafına yanıt olarak, B tarafı nezaketsiz bir eylem gerçekleştirir. Söz konusu eylemin neticesinde A tarafı kendisine yapılan nezaketsizliği algılar ve bu davranışı etkileşimsel bir adaletsizlik olarak değerlendirir. Bu durumdan olumsuz anlamda etkilenen A tarafı, karşılık verme isteği doğrultusunda kaba söz yoluyla B tarafına karşı tekrar nezaketsiz davranır. B tarafı ise tepe noktasında gerçekleşen bu davranışı zorlayıcı bir eylem olarak algılar. Nezaketsizlik sarmalında tepe noktasına gelindiğinde, nezaketsiz eylemlerin ötesinde daha fazla olumsuz sonuçlar doğurabilecek şiddetli durumların ortaya çıkması söz konusudur. Sarmalın tepe noktasındaki çalışan, kimliğine yönelik bir tehdit algılayabilir. Nezaketsizlik sarmalında yukarılara doğru çıkıldıkça taraflar arasında gerçekleşen olumsuz eylemlerin şiddeti ve yoğunluğu gittikçe artış gösterir. Bu güçlü nitelikteki olumsuz eylemler; öfke hissi, kötü niyetli hakaret, orantısız intikam alma isteği, fiziksel saldırı tehdidi gibi ciddi sonuçlara yol açabilir.

Şekil 1: Nezaketsizlik Sarmalı



Kaynak: Andersson ve Pearson (1999)

Nezaketsizlik sarmalındaki taraflar, nezaketsiz etkileşime girdikten sonra veya hiç bu etkileşime girmeden süreçten ayrılmayı tercih edebilirler. Nezaketsiz davranışların niyeti belirsiz olduğu için taraflardan biri bu eylemleri yok sayabilir veya eylemi gerçekleştiren diğer taraftan uzak durabilir. Örneğin B tarafı, A tarafının gerçekleştirdiği eylemleri görmezden gelebilir ya da ondan uzaklaşabilir. Bunun yanında A tarafı; kötü bir niyetinin olmadığını, stres altında olduğu için kaba bir davranış gösterdiğini ifade ederek B taraftan özür dileme yoluna gidebilir ve B tarafı nezaketsizlik sarmalından ayrılabilir. Taraflardan birinin etkileşimden ayrılması durumunda nezaketsizlik sarmalı sona erer. Şekil 1'de B tarafı için nezaketsizlik sarmalından ayrılış noktaları kesikli oklarla gösterilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999).

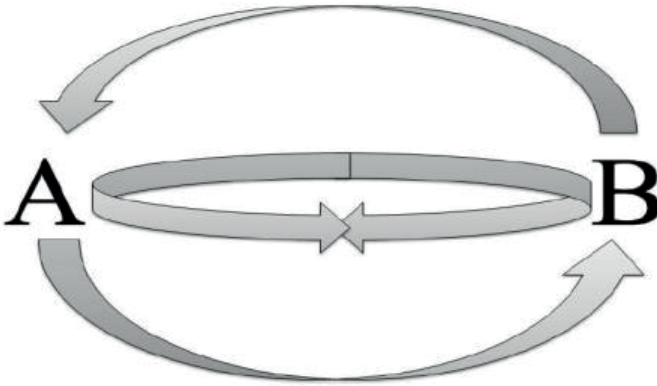
### Nezaketsiz Değişimler Yaklaşımı

Andersson ve Pearson'ın (1999) nezaketsizlik sarmalı modelinin yayınlanmasından bir yıl sonra, Pearson ve arkadaşları (2000) bu modeli daha da geliştirerek nezaketsiz süreçle ilgili çeşitli değişimleri yansıtan yeni bir yaklaşım ortaya koymuşlardır. Nezaketsiz değişimler olarak ifade edilen bu yaklaşım, nezaketsiz eylemleri inceleyen üç modelden (sabit nezaketsizlik değişim modeli, artan nezaketsizlik sarmal modeli, kademeli nezaketsizlik

modeli) oluşmaktadır. Bahsedilen modeller içerisinde artan nezaketsizlik sarmal modeli ve kademeli nezaketsizlik modelinde, nezaketsizliğin etkisinin yoğunluğu ve genişliği artış göstermektedir (Pearson vd., 2000).

Nezaketsizliğin sabit değişim modelinde nezaketsizlik süreci, başlatan taraf (A tarafı) ile hedef (B tarafı) arasında dairesel bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu süreçte nezaketsizlik, şiddetli bir hale gelmeden sarmal olarak devam etmektedir. Karşıdaki kişiyi önemsememe veya ona kaba davranma, taraflar arasında belirli bir dozda meydana gelir. Her iki taraf da düşük seviyedeki nezaketsiz davranışlarını sürdürür ve böylelikle nezaketsizlik durumu sabit bir şekilde varlığını devam ettirir. Öte yandan zaman içerisinde nezaketsiz eylemlerin birikimli bir etkisi oluşabilir. Bu etki bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde birtakım olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olabilir. A tarafı ile B tarafı arasında gerçekleşen nezaketsiz ilişkiler ve bu ilişkileri açıklayan nezaketsizliğin sabit değişim modeli Şekil 2’de verilmiştir (Pearson vd., 2000).

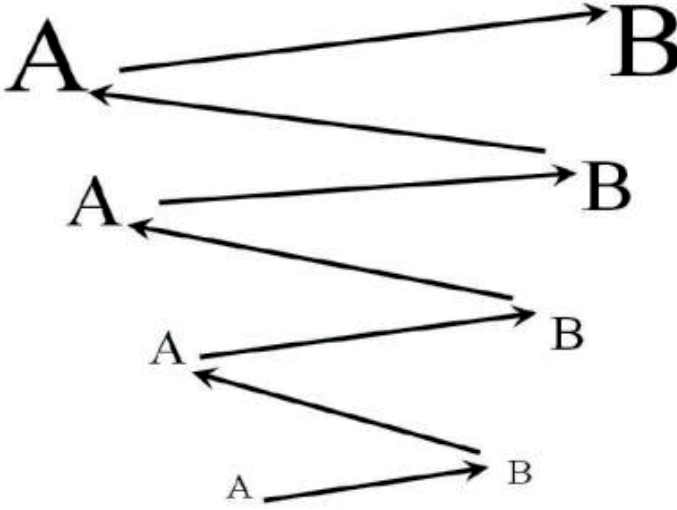
Şekil 2: Nezaketsizliğin Sabit Değişim Modeli



Kaynak: Pearson, Andersson ve Porath (2000)

Nezaketsizlik sarmalı kontrol edilmediği takdirde nezaketsiz eylemlerin etkisi Şekil 3’te gösterildiği gibi artabilir. Nezaketsiz davranışı algılayan bir çalışan, karşı tarafa kasıtlı olarak nezaketsizlik eylemi gerçekleştirebilir. Bu eylem zincirleme bir reaksiyona neden olabilir ve daha çok artarak agresif davranışlara dönüşebilir. Nezaketsizliğin artan sarmalı modelinde, her etkileşimde daha da şiddetlenen ve yoğunlaşan nezaketsiz eylemlerin varlığı söz konusudur. Giderek artan bu gerilimde taraflardan biri, maruz kaldığı nezaketsiz eylemleri kendi kimliğine yönelik bir tehdit olarak görür. Bu algılamaya bağlı olarak daha saldırgan bir şekilde nezaketsiz davranışlarını sürdürme eğiliminde olabilir. Şekil 3, A ile B tarafları arasında gerçekleşen nezaketsiz davranışları açıklayan nezaketsizliğin artan sarmalı modelini göstermektedir.

Şekil 3: Nezaketsizliğin Artan Sarmalı Modeli



Kaynak: Pearson, Andersson ve Porath (2000)

Pearson ve arkadaşlarının (2000) nezaketsiz değişimler yaklaşımı içerisinde ele aldığı üçüncü model, nezaketsizliğin kademeli modelidir. Bu model, başlatan taraf ile hedef arasında yaşanan birincil nezaketsizliğin, örgüt içerisindeki diğer çalışanları da etkisi altına alarak nasıl ikincil sarmallara dönüştüğünü incelemektedir. Nezaketsizliğin kademeli modeli; dolaylı kaydırım, doğrudan kaydırım ve dedikodu olmak üzere üç başlık altında açıklanmıştır. Nezaketsizliğin dolaylı kaydırım modelinde birincil nezaketsizlik sarmalı, örgütün geneline rahatsızlık verebilecek nitelikte ikincil sarmallarını üretmek kademeli hale gelebilir. Şekil 4'te görüldüğü üzere nezaketsizlik davranışı dolaylı yoldan yer değiştirir. A tarafı ile B tarafı arasında meydana gelen nezaketsiz davranış ilişkisi, bu ilişkiye şahit olan C tarafının bu davranış modelini oluşturmasını sağlar. Bunun sonucunda C tarafı, hedefindeki D tarafıyla yeni bir nezaketsiz etkileşim içerisine girer. Nezaketsizliğin dolaylı yoldan kaydırım modeli, nezaketsiz eylemlerin örgütteki diğer çalışanlar arasında hızla yayılmasına neden olabilir.

Şekil 4: Nezaketsizliğin Dolaylı Kaydırım Modeli

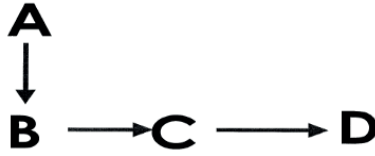


Kaynak: Pearson, Andersson ve Porath (2000)

Nezaketsizliğin kademeli modelinde ikinci unsur, doğrudan kaydırım yoluyla gerçekleşen nezaketsizliktir. Doğrudan kaydırım sürecinde ikincil

spiraller, başlatan tarafın yanı sıra hedef için de oluşabilir. Nezaketsiz davranışa maruz kalan B tarafı, karşılık verme isteğinin yönünü değiştirebilir. B tarafı, A tarafına misilleme yapmaktan vazgeçerek yeni bir hedef seçip nezaketsiz davranışlarını C tarafına yönlendirebilir. Bu duruma benzer şekilde, C tarafı nezaketsiz eylemlerini D tarafına karşı gerçekleştirebilir. Şekil 5'te gösterilen modelde, maruz kaldığı nezaketsiz davranışa karşılık vermeye cesaret edemeyen bir çalışanın kendisinden daha düşük statüdeki başka bir çalışana nezaketsiz davranışı söz konusudur.

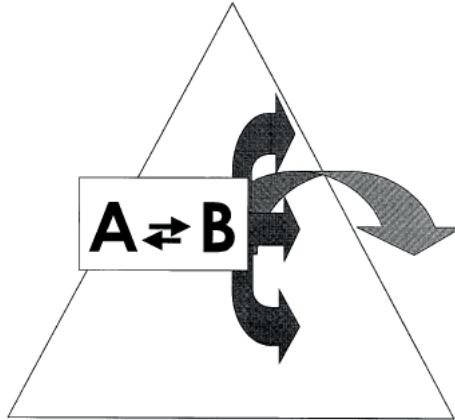
**Şekil 5:** *Nezaketsizliğin Doğrudan Kaydırım Modeli*



*Kaynak: Pearson, Andersson ve Porath (2000)*

Nezaketsizliğin kademeli modelinde üçüncü ve son unsur dedikodu olarak ifade edilmiştir. İş yerinde nezaketsizlik, başlatan taraf ile hedefin yanında diğer kişileri de etkileyebilir. Nezaketsizliği başlatan taraf, hedefindeki kişi ile alay ettiğinde veya onun katkısını küçümsediğinde örgütteki diğer çalışanlar bu davranıştan olumsuz yönde etkilenebilirler. Şekil 6'da görüldüğü üzere hedefteki kişi, maruz kaldığı bu olumsuz etkiyi dedikodu yoluyla nezaketsiz davranışların doğrudan erişemediği örgüt kademelerine veya örgütün dışına yayabilir. Nezaketsiz eylemlerin örgüt içinde ve dışında dedikodu ile yayılması hem çalışanları hem de örgütün olumsuz bir şekilde etkiler.

**Şekil 6:** *Nezaketsizliğin Kademeli Modelinde Dedikodu*



*Kaynak: Pearson, Andersson ve Porath (2000)*



## İş Yeri Nezaketsizliğin Özelliği

İş ortamında çalışanlar arasındaki ahlaki kuralların ihlal edilmesine bağlı olarak ortaya çıkan iş yeri nezaketsizliği kavramının üç özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler; düşük yoğunluktaki davranış, zarar verme niyetinin belirsiz olması ve iş yeri normlarının ihlali olarak ifade edilmektedir. Pearson ve arkadaşlarına (2001) göre nezaketsizlik; kabalık, şiddet, zorbalık gibi diğer kötü davranış biçimlerinden daha düşük yoğunluğa sahiptir. Dolayısıyla nezaketsiz davranışlar daha çok sözlü olarak veya dolaylı yoldan yapılmaktadır. Bu düşük yoğunluktaki eylemler, çalışanlar ve örgütler açısından ilk etapta önemsiz gibi görünebilir. Ancak nezaketsizlik zaman içerisinde güvensiz bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlar ve bir sarmal şeklinde daha saldırgan çalışan davranışlarının görülmesine neden olabilir (Johnson ve Indvik, 2001).

Zarar verme niyetinin belirsiz oluşu, iş yeri nezaketsizliğinin ikinci özelliğidir. Nezaketsiz bir eylemde bulunan kişinin niyeti tam manasıyla bilinemeyebilir. Birey, nezaketsiz davranışı kasten gerçekleştirebileceği gibi fark etmeden veya istemeden de yapabilir. Nezaketsizlik sürecinin ana aktörlerinden hem başlatan tarafın hem de hedefin farklı kişilik özellikleri, zarar verme niyetinin tam olarak anlaşılmasına neden olur. Bu anlamda nezaketsizlik olgusunun objektif olmaktan ziyade sübjektif olduğunu söylemek mümkündür (Cortina vd., 2001; Lim vd., 2008; Porath ve Pearson, 2010).

İş yeri nezaketsizliğini oluşturan özelliklerden üçüncüsü, iş yeri normlarının ihlalidir. İş yeri normları, iş ortamında çalışanların birbirlerine karşı saygılı olmasını sağlayan kurallar zinciridir. Her örgütsel yapıda, üyeler arasında ortak olarak paylaşılan ve ahlaki bir düzenin varlığını yansıtan evrensel nitelikte normlar bulunmalıdır (Lim vd., 2008). Özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda örgütler hızla küresel hale gelmiş, birbirlerinden farklı özelliklere sahip pek çok çalışana ev sahipliği yapmaya başlamıştır.

Çalışanların değer yarguları ve inançları farklılık gösterebileceğinden iş yerinde evrensel normların bulunması tüm örgütler açısından daha önemli hale gelmiştir. İş yerinde saygı normlarının karşılıklı olarak ihlal edilmesi halinde nezaketsizlik durumu ortaya çıkar. Bu durum, haksızlığa maruz kalan bireyin zihninde etkileşimsel adaletsizliğin algılanmasına neden olabilir. Haksızlığa uğrayan birey, algıladığı adaletsizliğe bağlı olarak daha sert bir tepki vermek isteyebilir. Bu durum ise örgüt içerisinde sonu gelmeyen kısır bir döngüye neden olabilir (Andersson ve Pearson, 1999).

## İş Yeri Nezaketsizliğin Öncülleri

İş ortamında gerçekleşen nezaketsizlik sürecinin ortaya çıkışında ve gelişmesinde birtakım faktörler bulunmaktadır. İş yeri nezaketsizliğinin öncülleri olarak da ifade edilen bu faktörleri, bireysel öncüller ve örgütsel öncüller

olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür. İş yeri nezaketsizliğinin bireysel öncüllerinde; öfke, statü, stres, cinsiyet ve kişilik faktörlerine değinilecektir. Örgütsel öncüller başlığı altında ise değişen iş koşulları, teknoloji, iş yükü, informel ortam, yöneticiler ve diğer faktörler ele alınacaktır.

### **Bireysel Öncüller**

İş yeri nezaketsizliğine yol açabilecek bireysel öncüllerden ilki cinsiyettir. Çalışanların cinsiyet farklılıkları hem başlatan tarafın hem de hedefin eylemlerini etkileyebilmektedir. Kadınların yanı sıra erkek çalışanların da nezaketsizliğin hedefi olma ihtimali bulunmaktadır. Bununla birlikte erkeklerin veya kadınların hemcinslerine karşı nezaketsiz davranışta bulunma durumu da söz konusudur. Cinsiyet faktörü, hedefin maruz kaldığı nezaketsiz davranışa olan tepkisinde de farklı etkiler yaratabilir. Erkek hedefler nezaketsizliğe karşı daha saldırgan bir şekilde yanıt verebilirken, kadın hedefler nezaketsizliği başlatan taraftan kaçınma eğiliminde olabilirler. Ayrıca kadın çalışanlar erkeklere nazaran maruz kaldıkları nezaketsiz davranışları, aile üyelerine ve çevrelerindeki arkadaşlarına aktarabilirler (Pearson ve Porath, 2005).

Bireysel öncüllerden bir diğeri, çalışanın iş yerindeki statüsüdür. Bireyin sahip olduğu statü, nezaketsiz davranışların ortaya çıkması ve taraflar üzerinde etki yaratması bakımından önemli bir faktördür. Pearson ve diğerlerine (2000) göre, hedefteki kişi ile kıyaslandığında nezaketsizliği başlatan tarafın örgüt içerisinde daha yüksek bir statüde olma ihtimali üç kat daha fazladır. Yapılan başka bir araştırmada daha güçlü pozisyona sahip olan bireylerin, diğer çalışanlara karşı nezaketsiz davranış gösterme olasılığı daha yüksek çıkmıştır (Cortina vd., 2001). Nezaketsizlik sürecinde çalışanın statüsünün yanında örgütün hiyerarşik yapısı da dikkate alınmalıdır. Özellikle üst kademelerden aşağıdaki kademelere doğru gerçekleşen nezaketsizlik eylemi, kendi kendini güçlendiren bir döngüye sebebiyet verebilir. Burada başlatan tarafın statüsü, adeta onu koruyan bir kalkan haline gelebilir (Pearson ve Porath, 2005).

İş ortamında nezaketsizliğin oluşmasına zemin hazırlayan bireysel öncüllerden bir diğeri ise öfkedir. Bireyin mizacı, yaşamı boyunca değişmeyen davranış özelliklerini ve olaylara karşı tepki verme eğilimini göstermektedir. Duygusal açıdan reaktif olan bireyler, daha sinirli ve öfkeli hareket edebilirler. Bu kişiler, stresle baş etmede sıkıntılar yaşarken diğer insanlara karşı daha kaba tepkiler gösterebilirler. Dolayısıyla öfkeli bir mizaca sahip olan çalışanlar, daha fazla nezaketsiz davranışta bulunabilirler. Bağımsızlığına düşkün, kendi kendine yetebilen ve grup baskısına direnç gösteren kişiler, örgüt içindeki etkileşimlere tepki verirken nezaketsiz davranışlar sergileyebilirler (Andersson ve Pearson, 1999).

İş yeri nezaketsizliğinin oluşumunda stres faktörü de önemli bir rol oynamaktadır. Stres altında çalışan bireylerin sosyal becerileri ve çalışma arka-

daşlarıyla olan etkileşimi olumsuz yönde etkilenmektedir (Johnson ve Indvik, 2001). Nezaketsiz davranışlara maruz kalan bireylerde adaletsizlik algısı oluşur ve bu durum stres düzeyin artmasına neden olur (Caza ve Cortina, 2007). Stres, nezaketsizlik sarmalını (Andersson ve Pearson, 1999) tetikleyen önemli bireysel faktörlerden biridir. Stresli bir çalışan saldırgan hale gelebilir ve daha fazla nezaketsiz davranışlar gösterebilir (Bartlett vd., 2008).

Nezaketsizlik sürecini etkileyen bir başka bireysel faktör de kişiliktir. Narsistik özellikler gösteren ve negatif duygulanıma sahip bireyler, iş yerinde nezaketsiz eylemlerin oluşmasına neden olabilir (Dion, 2006). Narsistik kişi, beceri ve yeteneklerini olduğundan fazla göstererek gerçekçi olmayan bir imaj yaratır. Narsist bireyler diğer insanlardan pek çok yönden daha iyi olduklarını düşünürler (Spector ve Fox, 2005). Bu düşünce yapısı narsistik çalışanları daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışlarına doğru yönlendirir (Penney ve Spector, 2002). Negatif duygulanıma sahip bireylerde ise öfke, anksiyete, suçluluk gibi olumsuz duygu durum hallerinin yoğunluğu söz konusudur. Negatif duygulanım yönünden yüksek olan çalışanlar diğerlerine oranla daha fazla nezaketsizlik davranışında bulunabilirler (Dion, 2006).

### **Örgütsel Öncüller**

İş ortamında nezaketsizliğin oluşmasına neden olan örgütsel öncüllerin başında iş yükü gelmektedir. Ağır çalışma koşulları ve artan iş yükü, çalışanlarda strese ve çeşitli hastalıklara neden olmaktadır. Yoğun çalışma temposunun olduğu, görev ve sorumlulukların net olarak belirlenmediği, ağır iş yükünün olduğu örgüt ikliminde çalışanlar arasındaki nezaketsiz ilişkilerin arttığı görülmüştür. İş yeri nezaketsizliğinin yanında bireyin iş yükünün artması; iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, verimsizlik, yüksek tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara da yol açmaktadır (Dion, 2006).

İş yeri nezaketsizliğini tetikleyen bir başka örgütsel öncül, teknolojidir. Özellikle 21. yüzyılda çalışma hayatındaki etkisini güçlü bir şekilde hissettiren teknolojik gelişmeler, sağladığı pek çok kolaylığın yanında bireysel ve örgütsel düzeyde birtakım sorunları beraberinde getirmiştir. Dijitalleşme süreci ile birlikte hızla değişen çalışma koşulları, bireylerin ve örgütlerin bu yeni düzene aynı hızla uyum sağlayamamasına neden olmuştur. Yeni teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme hareketleri verimliliği güçlü bir şekilde arttırırken, çalışanlar arasındaki yüz yüze iletişimi azaltmış hatta ortadan kaldırmıştır. Bu durum, bireyler arasında nezaketsiz davranışların oluşmasına zemin hazırlamıştır.

Değişen iş koşulları, iş yerinde nezaketsizliğin oluşmasına ve kök salmasına neden olan bir diğer örgütsel faktördür. İş yükünün artması, teknolojik gelişmeler ile birlikte dijital araç ve gereçlerin her alanda egemen olması, esnek ve uzaktan mesainin yaygınlaşması, görev ve sorumlulukların artması gibi unsurlar çalışanlar üzerinde iş baskısının oluşmasına yol açmaktadır.

Değişen iş koşullarına bağlı olarak oluşan baskıyı sağlıklı bir şekilde yönetemeyen bireylerde, birtakım duygusal problemler ortaya çıkmaktadır. Yaşanan duygusal sıkıntılar ve baskı, diğer çalışanlara karşı gösterilmesi gereken nazik davranışların yok olmasına neden olmaktadır (Pearson vd., 2000).

Örgüt içerisinde oluşan informal ortam, iş yeri nezaketsizliğine yol açabilecek bir başka örgütsel öncüdür. Bir örgütün formal veya informal olma durumu; örgüt üyelerinin giydiği kıyafetler, konuşma kalıpları, örgütsel jargon, yazılı veya sözlü iletişim biçimi, iş ortamının dekoru gibi birbirinden farklı faktörler üzerinden değerlendirilebilir. Hiyerarşinin, bürokrasinin, resmi ilişkilerin, kuralların ve düzenin hüküm sürdüğü örgütlerde formal yapı oluşurken; çalışanların daha rahat ve özgürce hareket edebildiği, yenilikçiliğin teşvik edildiği, resmi olmayan iletişim biçimlerinin var olduğu örgütlerde informal bir iklim söz konusudur. Rahat bir çalışma ortamının olduğu ve bireysel özgürlüğün önemsendiği informal yapılarda, çalışanlar arasındaki karşılıklı anlayış ve saygı durumu zaman içerisinde ortadan kalkabilir. Bu duruma bağlı olarak da nezaketsizlik sarmalı oluşabilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999).

Yöneticiler, iş yerinde nezaketsiz davranışların oluşmasına sebebiyet veren unsurlardan bir diğeridir. İş ortamında kabalık ve saygısızlığa müsamaha gösteren yöneticiler, bireyler arasında nezaketsiz eylemlerin oluşmasına yol açabilirler. Kişisel çıkarları doğrultusunda bazı çalışanların saldırgan davranışlarına göz yuman ve gerekli tedbirleri almayan yöneticiler, nezaketsizlik sarmalının örgütte bir döngü halinde devam etmesine neden olurlar. Yönetim bilgisine sahip olmayan ancak geniş yetkilere haiz liyaketsiz yöneticiler, nezaketsiz hareketlerin oluşumunda tetikleyici unsur olabilirler (Bartlett vd., 2008).

Değişen iş koşulları, teknoloji, iş yükü, informal ortam ve yöneticilerin yanı sıra nezaketsizlik sürecinin oluşmasına neden olan başka faktörler de bulunmaktadır. Toplumsal hayatta yaşanan değişiklikler, iş ortamındaki nezaketsizliği de etkilemektedir. Son yıllarda sosyal medyanın birey ve toplum üzerindeki güçlü etkisi, iş hayatındaki davranış kalıplarını ve normları da değiştirmektedir (Pearson vd., 2000). Kaba ve saygısız davranışların toplumsal hayatın yanında iş dünyasında da yaygınlaşması, çalışanlar arasındaki nezaketsizliğin artmasına yol açmaktadır (Bartlett vd., 2008).

### **İş Yeri Nezaketsizliğinin Etkileri**

İş ortamındaki nezaketsiz davranışların hem nezaketsizliği başlatan taraf üzerinde hem de nezaketsizliğe maruz kalan hedef üzerinde birtakım etkileri bulunmaktadır. Nezaketsizlik meydana geldiğinde başlatan taraf ve hedef açısından üç ihtimal ortaya çıkmaktadır. Bunlar; tarafların karşılıklı alışveriş yoluyla birbirlerine nezaketsiz davranmaya devam etmesi, nezaketsizliğin yoğunluğunun giderek artması, her iki tarafın da nezaketsiz eylem-

lerden uzaklaşmasıdır (Pearson ve Porath, 2005). Bu ihtimallerden herhangi biri meydana geldiğinde hem hedef üzerinde hem de örgüt üzerinde birtakım yıkıcı etkilerin gerçekleşebileceği çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. İş yeri nezaketsizliğinin yıkıcı etkileri, bireysel etkiler ve örgütsel etkiler olmak üzere iki başlıkta açıklanacaktır.

### **Bireysel Etkiler**

İş yeri nezaketsizliği, çalışanlar üzerinde çeşitli olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bu etkiler arasında; tükenmişlik, korku, kaygı, stres, bilişsel fonksiyonlarda azalma, işe odaklanamama, takım çalışmasında yaşanan problemler, yardımseverlik davranışlarından uzaklaşma, iş doyumunda ve örgütsel bağlılıkta azalma, iş-aile çatışması gibi sorunlar bulunmaktadır (Pearson vd., 2000; Dion, 2006; Cortina, 2008; Spence-Laschinger vd., 2009; Porath ve Pearson, 2013; Ricciotti, 2016). Çalışma ortamında karşılıklı saygı ve anlayıştan uzaklaşıldığında, etkileşimsel adaletsizlik duyguları harekete geçmektedir. Bireyin zihninde beliren adaletsizlik algısı, hedefi olumsuz olarak etkilerken bu durum bilişsel ve duygusal bozulmaya sebep olmaktadır. Başlatan tarafın zarar verme niyetinin belirsiz oluşu, hedef üzerinde kaygı ve korku yaratabilmektedir. Hedefin yaşadığı kaygı ve korku durumu, yüksek düzeyde strese hatta daha ileri boyutlarda tükenmişliğe yol açabilmektedir (Pearson vd., 2000).

Bahsedilen olumsuzlukların yanında nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlar konsantrasyon sorunları yaşamakta, yaptıkları işe odaklanamamaktadırlar. İşe kendini tam manasıyla verememe sorunu, bireyin verimliliğini ve yaratıcılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan iş ortamında meydana gelen nezaketsiz söz ve eylemler, çalışanlar arasındaki yardımseverlik faaliyetlerini de köreltmektedir. Hedef, maruz kaldığı nezaketsizlik sonucunda kırgınlık hissine kapılırken diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmekten de kaçınmaya başlamaktadır (Porath ve Pearson, 2010). Ayrıca nezaketsizlik ekip ruhunu da olumsuz olarak etkilemekte, grup içinde oluşan sinerjiyi ortadan kaldırmaktadır. Hedefteki çalışan, tekrarlanan nezaketsizlik eylemleri sonucunda takım çalışmasından kaçınarak bireysel olarak hareket etmeyi tercih edebilmektedir (Ricciotti, 2016).

İş yeri nezaketsizliği, bireyin örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yaptıkları araştırmada Pearson ve arkadaşları (2000), nezaketsiz davranışa maruz kalan çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığını ortaya koymuşlardır. Bu sonuca benzer şekilde Porath ve Pearson (2010), nezaketsiz eylemlerin çalışanların örgütsel bağlılığını azalttığını tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık değişkeninin yanında iş doyumunda da nezaketsizlik sürecinin olumsuz etkilediği konulardan birisidir. Spence-Laschinger ve arkadaşlarına (2009) göre iş ortamında yaşanan nezaketsizlik, iş doyumunu düşürmektedir. Aynı şekilde Pearson ve Porath (2005) da bireyin iş doyumunun, nezaketsizlik sürecinden olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

İş yeri nezaketsizliği, zihinsel sorunlara yol açmasının yanında bireyin fiziksel sağlığını da ciddi anlamda etkilemektedir. Nezaketsiz davranışlara bağlı oluşan stres durumu, birey üzerinde migren, ülser, kalp hastalığı gibi önemli sağlık problemlerine yol açabilmektedir (Dion, 2006). Nezaketsizlik süreci, çalışanların tükenmişlik düzeylerini de olumsuz etkilemektedir. Spence-Laschinger ve arkadaşlarına (2009) göre iş ortamında gerçekleşen nezaketsizlik, çalışanların duygusal tükenmişliklerini artırmaktadır. İş yeri nezaketsizliği sadece çalışanları etkilememekte, onların aileleri üzerinde de birtakım olumsuz etkiler yaratmaktadır. İş yerinde nezaketsiz davranışlara maruz kalan hedeflerin, tepkilerini aile üyelerine yönlendirdikleri tespit edilmiştir (Pearson ve Porath, 2005). Bu sonuca benzer şekilde Dion (2006) iş yeri nezaketsizliği yaşayan bireylerde iş-aile çatışmasının daha fazla görüldüğünü belirlemiştir.

### Örgütsel Etkiler

Çalışma ortamında yaşanan nezaketsizlik, bireysel etkilerin yanı sıra örgütler üzerinde de birtakım olumsuz etkilere yol açabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, iş performansının ve verimliliğin azalması, iş kalitesinin düşmesi, işe devamsızlığın artması, yönetsel problemler, misilleme, örgüt kültürünün olumsuz etkilenmesi, adalet algısında yaşanan sorunlar örgütün genelini olumsuz yönde etkilemektedir (Pearson vd., 2000; Pearson ve Porath, 2005; Dion, 2006; Lim vd., 2008; Spence-Laschinger vd., 2009; Porath ve Pearson, 2013). İş yeri nezaketsizliğine bağlı olarak örgüt içerisinde meydana gelebilecek olumsuz durumların başında işten ayrılma niyeti gelmektedir. Özellikle nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlarda işten ayrılma niyetinin arttığı belirlenmiştir (Lim vd., 2008; Spence-Laschinger vd., 2009).

Örgüt içindeki nezaketsiz davranışlar nedeniyle çalışanların iş performansında ve verimliliğinde azalmalar meydana gelmektedir. Performans ve verimlilikteki azalmanın yanında yapılan işin kalitesinin düştüğü de belirlenmiştir (Pearson ve Porath, 2005). Nezaketsiz davranışlara maruz kalan hedef, nezaketsiz bireyle veya davranışla tekrar karşılaşmamak için işe devamsızlık yapmaktadır (Pearson ve Porath, 2005). Nezaketsizlik olgusuna yönetim tarafından bakıldığında ise yöneticilerin nezaketsizlik ile ilgili davranışlarla ilgilendikleri için yönetsel konulara yeterince zaman ayıramadıkları tespit edilmiştir. Porath ve Pearson'a (2013) göre yöneticiler, nezaketsiz davranışlar neticesinde bozulan çalışan ilişkilerini onarmak için çalışma sürelerinin büyük bir bölümünü harcamaktadırlar.

İş yeri nezaketsizliğinin yarattığı örgütsel etkilerden bir diğeri misillemedir. Nezaketsizliğin hedefi olan çalışanlar, başlatan tarafın itibarını zedeleyecek veya onun kariyerini zora sokabilecek davranışlar sergileyip misilleme yapabilirler (Pearson ve Porath, 2005). İş ortamında yaşanan nezaketsiz davranışlar, örgüt kültürünü de olumsuz etkilemektedir. Nezaketsiz davranışlara maruz kalan hedef, nezaketsizliği bir örgüt kültürü olarak kabullenip benzer

davranışları tekrarlayarak nezaketsizlik sarmalının devam etmesine neden olabilir. Nazik olmayan söz ve davranışlar, huzursuz bir çalışma ortamının oluşmasına ve örgüt ikliminin bozulmasına yol açabilir (Dion, 2006). İş yeri nezaketsizliği, çalışanların adalet algısını da olumsuz yönde etkilemektedir. Nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlarda, örgüte ve yöneticilerine karşı adaltesizlik ve güvensizlik düşünceleri gelişir (Pearson vd., 2000).

### **İş Yeri Nezaketsizliği ile Mücadele**

İş yeri nezaketsizliğinin oluşumu, gelişimi, bireyler ve örgüt üzerinde yarattığı etkilerin anlaşılması önemli bir husustur. Üretkenlik karşısı bu davranışların azaltılması veya ortadan kaldırılması noktasında örgütün bütün üyelerine birtakım görevler düşmektedir. Nazik olmayan söz ve davranışlara karşı çalışanlar tarafından ortak bir tutumun belirlenmesi ve bu olgunun ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Pearson ve Porath, 2005). Nezaketsiz eylemlere maruz kalan hedef, kendi yöntemleriyle bu durumu ortadan kaldırmak için mücadele edebilir. Ancak bireysel mücadelenin yanında nezaketsizliğin oluşumunu veya tekrarlanmasını en aza indirgeyecek gerekli tedbirlerin alınması ve nezaketsizlik ile örgütsel düzeyde topyekün mücadele edilmesi son derece önemlidir. Dolayısıyla iş yeri nezaketsizliği ile mücadele yöntemleri, bireysel düzeyde mücadele ve örgütsel düzeyde mücadele olarak iki başlık üzerinden incelenecektir.

### **Bireysel Düzeyde Mücadele**

İş ortamında meydana gelen nezaketsizlik, hedef üzerinde birtakım rahatsız edici etkiler yaratabilmektedir. Nezaketsizlik sürecini başlatan tarafın zarar verme niyeti belirsiz olduğu için hedefteki kişi, nezaketsizliği tam olarak anlayabilmek amacıyla bireysel olarak mücadele etme yoluna gidebilir. Hedef, maruz kaldığı nezaketsiz eylemi ilk etapta üstlerine resmi olarak bildirmekten kaçınabilir. Bu şikayet durumunun, diğer çalışanlara karşı kendisini küçük gösterebileceğinden korkabilir. Ayrıca hedef, nezaketsizlik ile ilgili şikayetlerini yönetimin önemsiz olarak görmesi ihtimalinden dolayı kaygılanabilir veya yönetimin olaya müdahale etmemesinden endişe edebilir (Ricciotti, 2016).

Nezaketsiz davranışlara maruz kalan birey, başlatan tarafı görmezden gelerek mücadele etmekten kaçınabilir. Bu duruma benzer olarak hedef, başlatan tarafın dışındaki başka bir çalışana olumsuz bir tepki vermeyi tercih edebilir. Nezaketsizlik ile bireysel düzeyde mücadele etmekten yorulan birey, diğer çalışma arkadaşlarından yardım isteyebilir. Hedefteki birey, maruz kaldığı nezaketsiz söz ve davranışlara karşılık kendi yöntemleriyle birtakım tepkiler ortaya koyarak mücadele edebilir. Özellikle iş ortamında oluşan nezaketsizliği önleme noktasında bir yasal düzenlemenin bulunmayışı, örgütsel mücadeleden ziyade bireysel tepkilerin daha çok meydana gelmesine neden olmaktadır (Pearson ve Porath, 2005).

## Örgütsel Düzeyde Mücadele

Bireysel mücadelenin yanında iş yeri nezaketsizliği ile örgütsel düzeyde mücadele edilmesi önem arz etmektedir. Kaba ve saldırgan davranışlar çalışanlar arasındaki saygıyı ortadan kaldırırken, olumsuz bir örgüt ikliminin doğmasına neden olmaktadır. Bu noktada örgütteki yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Nazik olmayan davranışın öncüllerinin ve taraflar üzerinde yarattığı etkilerin belirlenmesi hususunda örgüt yönetimi gerekli tedbirleri almak zorundadır. İş yeri nezaketsizliğinin tüm yönleriyle araştırılması ve sonuçlarının değerlendirilmesi, bu durumla etkin bir şekilde mücadele edilebilmesi açısından önemlidir (Cortina vd., 2001).

İş yerindeki nezaketsizlik ile örgütsel düzeyde mücadelede, yöneticilerin sahip olduğu yetkileri etkili olarak kullanması gerekmektedir. Bu çerçevede; formel bir örgüt yapısının oluşturulması, çalışanların beklentilerinin belirlenmesi, sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması, iş yerinde nazik davranışların özendirilmesi, işe alım sürecinin planlanması, oryantasyon ve eğitim programlarının düzenlenmesi, şikayetlerin ciddi bir şekilde değerlendirilmesi, nezaketsizliği başlatan tarafa gerekli cezaların verilmesi, nezaketsiz eylemlere maruz kalan çalışanların korunması gibi önlemlerin alınması nezaketsizliğin oluşmasını veya ortadan kaldırılmasını engelleyebilir.

## SONUÇ

Üretkenlik karşıtı davranışlar içerisinde değerlendirilen iş yeri nezaketsizliği kavramı '*iş yerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlal edildiği ve hedef alınan kişiye karşı zarar verme niyetinin belirsiz olduğu düşük düzeyde bir sapma davranışı*'dir. Bir başka ifadeyle iş yeri nezaketsizliği, '*iş ortamında gerçekleşen ve diğer çalışanlara karşı kaba, duyarsız ve saygısız bir davranış*' türüdür (Pearson vd., 2001). İş yeri nezaketsizliğinde, pozitif çalışma ortamına karşı bir tehdit oluşturan ve şiddet eylemine varma potansiyeli olan davranışlar söz konusudur (Spence-Laschinger vd., 2014). İş ortamında gerçekleşen nezaketsizlik, bir süreç olarak düşünülmelidir. Nezaketsizlik, iki birey veya daha fazla insan arasında görülebilecek sosyal bir etkileşim olarak değerlendirilmelidir (Andersson ve Pearson, 1999). Bahsedilen sosyal etkileşim sürecinin üç ana aktörü bulunmaktadır. Bu aktörler; nezaketsizliği başlatan taraf, nezaketsizliğe maruz kalan hedef ve nezaketsiz davranışlara tanık olan taraftır. Bunların yanında başlangıç noktası, tepe noktası ve zorlayıcı eylemler olarak ifade edilen unsurlar da nezaketsizlik sürecinin oluşmasında etkili olmaktadır (Pearson vd., 2000).

İş yeri nezaketsizliğinin oluşumunu anlamak ve gelişim sürecini açıklamak adına yazında çeşitli görüşler öne sürülmüştür. Bu görüşler neticesinde nezaketsizlik süreci ile ilgili birtakım yaklaşım ve modeller ortaya konulmuştur. İlk olarak iş yeri nezaketsizliği kavramı hakkında yaptığı çalışmalarla bilinen Andersson ve Pearson (1999) tarafından nezaketsizlik sarmalı adı verilen



bir model geliştirilmiştir. Bu modelin hemen ardından Pearson ve arkadaşları (2000), nezaketsiz değişimler adını verdikleri yeni bir yaklaşımı alanyazına kazandırmışlardır. Nezaketsiz değişimler yaklaşımı; nezaketsizliğin sabit değişim modeli, nezaketsizliğin artan sarmalı modeli, nezaketsizliğin kademeli modeli olmak üzere üç modelden oluşan daha kapsamlı bir yaklaşımdır.

İş ortamında oluşan nezaketsizliğin üç önemli özelliği bulunmaktadır. İş yeri nezaketsizliğinin özellikleri; düşük yoğunlukta bir davranış olması, zarar verme niyetinin belirsiz olması ve iş yeri normlarının ihlali olarak görülmesidir (Pearson vd., 2001). Her bir çalışanın değer yargıları ve inançları farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla iş yerinde evrensel nitelikte normların bulunması, tüm örgütler açısından daha da önemli hale gelmiştir. Çalışma ortamında karşılıklı saygı normlarının ihlal edilmesi halinde nezaketsizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, haksızlığa maruz kalan bireyin zihninde etkileşimsel adaletsizliğin algılanmasına neden olabilmektedir. Haksızlığa uğrayan birey, algıladığı adaletsizliğe bağlı olarak daha sert bir tepki vermek isteyebilir ve örgüt içerisinde sonu gelmeyen kısır bir döngüye yol açabilir (Andersson ve Pearson, 1999).

İş yeri nezaketsizliğinin ortaya çıkışında ve gelişmesinde birtakım faktörler etkili olmaktadır. Nezaketsizlik sürecinin öncülleri olarak da ifade edilen bu faktörler, bireysel öncüller ve örgütsel öncüller olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. İş yeri nezaketsizliğinin bireysel öncüllerinde; cinsiyet, statü, öfke, stres ve kişilik faktörlerine değinilmiştir. Örgütsel öncüller başlığı altında ise iş yükü, teknoloji, değişen iş koşulları, informal ortam, yöneticiler ve diğer faktörler ele alınmıştır. İş ortamındaki nezaketsiz davranışların hem nezaketsizliği başlatan taraf üzerinde hem de nezaketsizliğe maruz kalan hedef üzerinde etkileri bulunmaktadır. Nezaketsizlik meydana geldiğinde başlatan taraf ve hedef açısından üç ihtimal ortaya çıkmaktadır. Bunlar; tarafların karşılıklı alışveriş yoluyla birbirlerine nezaketsiz davranmaya devam etmesi, nezaketsizliğin yoğunluğunun giderek artması, her iki tarafın da nezaketsiz eylemlerden uzaklaşmasıdır (Pearson ve Porath, 2005). İş yeri nezaketsizliğinin yıkıcı etkileri, bireysel etkiler ve örgütsel etkiler olmak üzere iki başlıkta açıklanmıştır.

Çalışmada son olarak iş yeri nezaketsizliği ile mücadele yöntemlerine değinilmiştir. İş yeri nezaketsizliğinin oluşumu ve gelişiminin yanı sıra bireyler ve örgüt üzerinde yarattığı etkilerin anlaşılması da önemli bir husustur. Üretkenlik karşıtı bu davranışların ortadan kaldırılması noktasında örgütün bütün üyelerine birtakım görevler düşmektedir. Nezaketsiz eylemlere maruz kalan hedef, kendi yöntemleriyle bu durumu ortadan kaldırmak için mücadele edebilir. Ancak bireysel mücadelenin yanında nezaketsizliğin oluşumunu veya tekrarlanmasını en aza indirgeyecek gerekli tedbirlerin alınması ve nezaketsizlik ile örgütsel düzeyde topyekûn mücadele edilmesi son derece önemlidir.

Bu çalışmada, iş yeri nezaketsizliği ile ilgili olduğu düşünülen unsurların kavramsal olarak açıklanması amaçlanmıştır. İş yeri nezaketsizliğini kavramsal açıdan ele alan bu çalışmada sırasıyla; iş yeri nezaketsizliğinin tanımı, iş yeri nezaketsizliğinin ortaya çıkışı ve bu süreçte etkili olan unsurlar, iş yeri nezaketsizliği ile ilgili yazında ortaya konulan yaklaşım ve modeller, iş yeri nezaketsizliğinin özellikleri, iş yeri nezaketsizliğinin öncülleri, iş yeri nezaketsizliğinin bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı etkiler, iş yeri nezaketsizliği ile mücadele yöntemleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışma ile birlikte iş yeri nezaketsizliği perspektifinde alanyazına kavramsal bir katkı sunulması beklenilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, iş ortamında gerçekleşen nezaketsiz davranışlarla ilgili yöneticilerin ve çalışanların zihin dünyasında bir farkındalık oluşturabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Bartlett, J. E. , Barlett, M. E. ve Reio, T. G. JR. (2008). Workplace incivility: Worker and organisational antecedents and outcomes. Paper Presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference, Panama City.
- Caza, B. ve Cortina, L. M. (2007). From insult to injury: Explaining the impact of incivility. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), 335-350.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations, *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M. ve Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management*, 39, 1579-1605.
- 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.
- Dion, M. J. (2006). *The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses*. Doctoral Dissertation, ETD Collection for University Of Connecticut.
- Felblinger, D. M. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses 'shame responses. *JOGNN*, 37(2), 234-242.
- Johnson, P. R. ve Indvik, J. (2001). Rudeness at work: Impulse over restraint. *Public Personnel Management*, 30(4), 457-465.
- Lim, S., Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- 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.
- Penney, L. M., ve Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 126-134.
- Porath, C. L. ve Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71.

- Porath, C. ve Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 115-121.
- Ricciotti, N. A. (2016). *Emotional intelligence and instigation of workplace incivility in a business organization*. Walden Dissertations and Doctoral Studies, Walden University, USA.
- Spector, P. E., ve Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior, In Fox, S. & Spector, P.E. (Eds). *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Spence-Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A. ve Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 302-311.
- Spence-Laschinger, H. K., Wong, C. A., Cummings, G. G. ve Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economics*, 32(1), 5-44.