T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YERİ NEZAKETİ VE NEZAKETE DAYALI ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Assel ORALBAYEVA

Danışman
Prof.Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR-2023

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YERİ NEZAKETİ VE NEZAKETE DAYALI ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Assel ORALBAYEVA

Danışman
Prof.Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR-2023

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İş Yeri Nezaketi ve Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarına Yönelik Nitel Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

07/08/2023

Assel Oralbayeva

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İş Yeri Nezaketi ve Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarına Yönelik Nitel Bir Araştırma

Assel ORALBAYEVA

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu araştırma, iş yeri ilişkilerinde nezaket olgusunun tanımını ve önemini, nezakete dayalı yönetici ve iş yeri uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini anlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca iş yerinde nezakete dayalı örgüt kültürünün geliştirilmesi ve iş yerinde nezaketli davranışların sağladığı bireysel ve örgütsel faydaları ortaya koyma noktasında literatüre katkı sunmak ve çalışanlar, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları açısından bu konunun önemini ortaya koymak hedeflenmektedir. Bu amaç doğrultusunda, tümevarım yaklaşımı izlenerek fenomenoloji araştırma deseni ile nitel bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden "kolay ulaşılabilir" ve "kartopu örnekleme" yöntemleri kullanılmış ve 12 akademisyen ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin içerik analizi için MAXQDA 2022 nitel veri analizi programı kullanılmıştır.

Analizlerin sonucunda, iş yerinde nezaketin tanımı ile nezaket ve nezaketsizliğin özelliklerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca iş yerinde katılımcılar tarafından nezaketli ve nezaketsiz olarak algılanan davranışlar ortaya çıkmış; iş yerinde nezaket ve nezaketsizliğin neden sonuç ilişkileri incelenmiştir. İş yerinde kişilerin nazik davranmasını etkileyen öncüller arasında "kişilik", "yöneticinin liderlik tarzı ve davranışı", "örgütsel iletişim" ve "örgütsel adalet" gibi değişkenlerin olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte iş yerinde nezaketsizliği önleme ve nezaketi geliştirmeye yönelik katılımcı görüşleri alınmış; "bireysel düzeyde nezaketi geliştirmeye yönelik eylemler", "örgütsel düzeyde nezaketi geliştirmeye yönelik eylemler" olmak üzere iki kategori altında incelenmiştir. Örgütsel düzeyde nezaketi geliştirmeye yönelik değişim sürecinde "nezaketsiz davranışları belirlemek", "nezaket kurallarını uygulamak ve

kontrol etmek" ve "kurumsal eğitimler organize etmek" gibi adımların öne çıktığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılanlar, nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarının "farkındalığın oluşması", "yönetime güvenin artması" ve "örgütsel bağlılığın artması" gibi olumlu olası sonuçlarını belirtmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Yeri Nezaketi, İş Yeri Nezaketsizliği, Örgüt Geliştirme Uygulamaları.

ABSTRACT

A Qualitative Research on Workplace Civility and Civility-Based Organisation Development Practices

Assel ORALBAYEVA

Dokuz Eylül University
Social Sciences Institute
Department of Business Administration
Management and Organization Program

The aim of the research is to address the definition and importance of civility in workplace relationships and to reveal the positive impact of civility-based managers and workplace practices on employees. In addition, it is aimed to contribute to the literature on the development of an organizational culture based on civility in the workplace and the individual and organizational benefits of civil behaviors in the workplace and to reveal the importance of this issue for employees, managers and human resources experts. For this purpose, a qualitative research was conducted with a phenomenology research design following an inductive approach. In the study, "easily accessible" and "snowball sampling" methods, which are among the purposive sampling methods, were used and semi-structured interviews were conducted with 12 academicians. MAXQDA 2022 qualitative data analysis program was used for content analysis of the data obtained.

As a result of the analysis, findings on the definition of civility in the workplace and the characteristics of civility and incivility were obtained. In addition, the behaviors perceived by the participants as civil and uncivil in the workplace were revealed, and the cause and effect relationships of civility and incivility in the workplace were examined. It was found that variables such as "personality", "leadership style and behavior of the manager", "organizational communication" and "organizational justice" were among the antecedents affecting people's courteous behavior at work. In addition, participant opinions on preventing incivility and improving civility in the workplace were taken and examined under two categories: "actions to improve civility at the individual level" and "actions to improve civility at the organizational level". In the change process to improve civility at the organizational level, steps such as "identifying incivil behaviors", "implementing and controlling civility rules" and "organizing corporate trainings" were

found to be prominent. In addition, the participants in the study stated positive possible outcomes of organizational development practices based on civility such as "raising awareness", "increasing trust in management" and "increasing organizational commitment".

Keywords: Workplace Civility, Workplace Incivility, Organization Development.

İŞ YERİ NEZAKETİ VE NEZAKETE DAYALI ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI İİ
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vi
KISALTMALAR ix
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
EKLER LİSTESİ xiii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞ YERİ NEZAKETİ

1.1.NEZAKET KAVRAMININ TANIMI 3
1.2. İŞ YERİNDE NEZAKET KAVRAMININ TANIMI 4
1.3. İŞ YERİ NEZAKETİNİN ÖNEMİ 6
1.4. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ÖNCÜLLERİ 8
1.4.1. İş Yeri Nezaketsizliğinin Bireysel Öncülleri 9
1.4.2. İş Yeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Öncülleri 12
1.5. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ETKİLERİ 15
1.5.1. İş Yeri Nezaketsizliğinin Çalışanlar Üzerinde Etkileri 15

1.5.2. İş Yeri Nezaketsizliğinin Örgüt Üzerinde Etkisi 17
1.6. İŞ YERİNDE GÖRÜLEN NEZAKETLİ VE NEZAKETSİZ DAVRANIŞLAR 19
1.7. İŞ YERİ NEZAKETİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 23
1.8. İŞ YERİ NEZAKETİ ÖLÇEKLERİ 25

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ YERİNDE NEZAKETİ GELİŞTİRME

2.1. İŞ YERİNDE NEZAKETİ GELİŞTİRMENİN ÖN KOŞULLARI 29
2.2. NEZAKETE DAYALI ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARI 31
2.2.1. CREW (Civility, Respect, Engagement in the Workforce) Müdahaleleri 31
2.2.2. PFOC (The Pathway for Fostering Organizational Civility) Yaklaşımı 34
2.3. İŞ YERİNDE NEZAKETE DAYALI ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARININ ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ 36
2.4 İŞ YERİNDE NEZAKETE DAYALI ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARINDA SORUMLULUKLARIN PAYLAŞIMI 39
2.4.1. İş Yerinde Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarında Uygulayıcıların Rolü 39
2.4.2. İş Yerinde Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarında İK Uzmanlarının Rolü 42
2.4.3. İş Yerinde Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarında Yöneticilerin Rolü 45
2.4.4. İş Yerinde Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarında Çalışanın Rolü 46
2.5. İŞ YERİNDE NEZAKETE DAYALI ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ 47
2.6. İŞ YERİNDE NEZAKETSİZLİĞİ ÖNLEME VE NEZAKETİ GELİŞTİRME ÖNERİLERİ 50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ YERİNDE NEZAKETİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI 55

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE ÖZGÜN DEĞERİ 55

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 56

3..1. Araştırma Deseni .. 56

3.2.2 Örnekleme Yöntemi ve Örneklem 57

3.2.3 Veri Toplama 57

3.2.4 Veri Analizi 58

3.2.5 Geçerlik ve Güvenirlik 59

3.2.6 Araştırmanın Sınırlılıkları 60

3.3 BULGULAR 61

3.3.1 İş Yerinde Nezaketin Tanımına İlişkin Bulgular 61

3.3.2 İş Yerinde Nezaketin Özelliklerine İlişkin Bulgular 62

3.3.3 İş Yerinde Nezaketsizliğin Özelliklerine İlişkin Bulgular 63

3.3.4 İş Yerinde Nezaketli Davranışlara İlişkin Bulgular 64

3.3.5 İş Yerinde Nezaketsiz Davranışlara İlişkin Bulgular 67

3.3.6 İş Yerinde Nezaketin Öncüllerine İlişkin Bulgular 70

3.3.7 İş Yerinde Nezaketsizliğin Öncüllerine İlişkin Bulgular 72

3.3.8 İş Yerinde Nezaketin Sonuçlarına İlişkin Bulgular 73

3.3.9 İş Yerinde Nezaketsizliğin Sonuçlarına İlişkin Bulgular 76

3.3.10 İş Yerinde Nezaketsizliği Önleme ve Nezaketi Geliştirmeye İlişkin Bulgular 79

3.3.11 Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarının Etkilerine İlişkin Bulgular 85

SONUÇ 89

KAYNAKÇA 103

EK

KISALTMALAR

vd.	Ve Diğerleri
CREW	Civility, Respect, Engagement in the Workforce – Nezaket, Saygı ve İşe Adanmışlık
ÖG	Örgüt Geliştirme
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	İnsan Kaynakları
VHA	Veterans Health Administration– Gaziler Sağlık İdaresi
PWCCS	Perceived Workplace Civility Climate Scale – İş Yerinde Algılanan Nezaket İklimi Ölçeği
CNQ-B	Civility Norms Questionnaire - Brief– Kısa Nezaket Normları Anketi
WRC	Workplace Relational Civility – İş Yeri İlişkisel Nezaketi
OCS	Organizational Civility Scale – Örgütsel Nezaket Ölçeği
UWBQ	Uncivil Workplace Behavior Questionnaire – Nezaketsiz İş Yeri Davranışı Anketi
PFOC	The Pathway for Fostering Organizational Civility – Örgütsel Nezaketi Geliştirme Yolu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışanlar Tarafından Nezaketsiz Olarak Algılanan Davranışlar s. 20
Tablo 2: Çalışanlar Tarafından Nezaketli Olarak Algılanan Davranışlar s. 21
Tablo 3: SMART Politikasının Özeti s. 35
Tablo 4: İş Yerinde Nezaketin Tanımı s. 62
Tablo 5: İş Yerinde Nezaketin Özellikleri s. 63
Tablo 6: İş Yerinde Nezaketsizliğin Özellikleri s. 64
Tablo 7: İş Yerinde Nezaketli Davranışlar s. 67
Tablo 8: İş Yerinde Nezaketsiz Davranışlar s. 69
Tablo 9: İş Yerinde Nezaketin Öncülleri s. 71
Tablo 10: İş Yerinde Nezaketsizliğin Öncülleri s. 73
Tablo 11: İş Yerinde Nezaketin Sonuçları s. 76
Tablo 12: İş Yerinde Nezaketsizliğin Sonuçları s. 79
Tablo 13: İş Yerinde Nezaketsizliği Önleme ve Nezaketi Geliştirme s. 80
Tablo 14: Örgütsel Düzeyde Nezaketi Geliştirmeye Yönelik Eylemler s. 83
Tablo 15: Bireysel Düzeyde Nezaketi Geliştirmeye Yönelik Eylemler s. 85
Tablo 16: Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarının Etkileri s. 87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kavramsal Model s. 101

EKLER LİSTESİ

EK 1: Görüşme Soruları ek s.1

GİRİŞ

Kişilerarası ilişkilerdeki zorluklar ve değişimler bireyin tüm yaşamını etkilediğinden, sosyal etkileşim düzlemlerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Söz konusu sosyal etkileşim düzlemlerinden biri de insan hayatında önemli bir yere sahip olan iş ortamıdır. İnsanlar günlerinin büyük bir kısmını iş yerinde geçirmekte ve bu sürecin huzurlu geçmesini istemektedir. Bu huzuru sağlayabilmek için örgütler insan kaynaklarının değerini artırmaya yönelik politikalar izlemeye başlamıştır. Bunun nedeni, kuruluşların iş hayatında başarı, sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için temel unsurun insan olmasıdır. İş yerinde huzurlu ve mutlu bir ortamın sağlanması için kuruluştaki herkesin kendi sorumluluğu vardır. Bu sorumluluğun bir parçası olarak çalışanlar, pozisyonları veya kıdemleri ne olursa olsun diğer çalışanlara nezaket çerçevesinde davranmalıdır. Nezaket; saygı, anlayış, hoşgörü, kibarlık ve incelik gibi unsurları içermektedir. Bu nitelikler, çalışma ortamında meslektaşlarla veya müşterilerle olumlu iletişim kurulabilmesi için önemlidir. İş yerinde nezaketi sağlamaya çalışan kişiler, iletişim kurarken selamlaşmak, "günaydın" veya "iyi günler" dilemek, "lütfen" demek, teşekkür etmek, saygı göstermek, empati kurmak, iyi niyetli olmak, insanlara ve onların fikirlerine değer vermek, söz kesmemek, yargılamamak ve dinleyebilmek gibi birçok nazik davranışta bulunabilirler. Ayrıca, bu davranışlar bir kişinin profesyonellik düzeyini de gösterir.

Bu çalışmada iş yerinde nezaketin tanımı, kişilerarası etkileşimdeki önemi ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi incelenmektedir. Literatürdeki mevcut çalışmalarda iş yerinde nezaketin tanımına bakıldığında nezaketin saygı içeren bir sosyal etkileşim olduğu görülmektedir. Örneğin, Carter (1998) nezaketin kişilerarası etkileşimin ahlaki temeli olduğunu öne sürmüştür. Yazara göre nezaket, başkalarına saygı duyma tutumuyla başlamaktadır. Anderson ve Pearson (1999) ise nezaketi, toplumun ahlaki standartları açısından bir erdem olarak tanımlamıştır. Literatürdeki araştırmalar, kişilerarası etkileşimlerin karmaşıklığı ve sıklığı arttıkça, nezakete duyulan ihtiyacın da artacağını vurgulamaktadır (Carter, 1998; Chen ve Eastman, 1997). Ancak nezaketin tanımı, saygı ile sınırlı değildir. Örneğin, Gontier ve Morrissey (2002) nezaketi, iş yerinde standartların ve kuralların belirlenmesine ve onların sürdürülmesine yardımcı bir davranış olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Keser (2018) nezaketi, insanlar tarafından görgü ve görgü kurallarının pratik bir şekilde uygulanması olarak tanımlamaktadır.

Nezaketin tanımı, davranış normlarının kültürden kültüre farklılık göstermesi ve bir kültür içinde belirli davranışlara verilen bireysel tepkilerin çeşitlilik göstermesi nedeniyle karmaşıktır. Örneğin, bir kişi için nezaketli olarak algılanan bir davranış bir başkası için nezaketsiz davranış olarak algılanabilir. Dahası, bir birey bir davranışı bugün nezaketli bulurken, yarın farklı koşullar altında nezaketsiz olarak değerlendirebilir. Dolayısıyla iş yerinde nezaketin tanımı, her zaman tartışmaya açık bir konudur.

Literatürde özellikle iş yerinde nezaketin önemine ilişkin araştırmalar ve nezaketi geliştirmeye yönelik bilgiler sınırlıdır. Nitekim literatürdeki çalışmaların çoğu, iş yerinde nezaketsizliğin nedenlerine ve olumsuz sonuçlarına odaklanmaktadır. İş yeri nezaketini olumlu yönde ele alan ve çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisini ortaya koyan çalışmaların göreceli olarak eksikliği söz konusudur.

Bu araştırma, iş yeri ilişkilerinde nezaket olgusunun tanımını ve önemini, nezakete dayalı yönetici ve iş yeri uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini anlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada ayrıca iş yerinde nezakete dayalı örgüt kültürünün geliştirilmesi ve iş yerinde nezaketli davranışların sağladığı bireysel ve örgütsel faydaları ortaya koyma noktasında literatüre katkı sunmak ve çalışanlar, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları açısından bu konunun önemini ortaya koymak hedeflenmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın birinci bölümünde, iş yeri nezaketi kavramı ile nezaketli ve nezaketsiz davranışlar ele alınmıştır. Ayrıca iş yeri nezaketsizliğinin öncülleri, bireysel ve örgütsel sonuçları, iş yeri nezaketinin önemi, iş yeri nezaketi ile ilgili araştırmalar ve ölçeklerle ilgili bilgi aktarılmıştır. İkinci bölümde, iş yerinde nezaketi geliştirme konusu ele alınmış, nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamaları ve bu uygulamaların olası sonuçları incelenmiştir. Üçüncü bölümde, iş yerinde nezaketin tanımını ve nezaket temelli bir kurum kültürünün gelişimini açıklamak üzere yürütülen nitel araştırmanın amacı, yöntemi, örneklemi, veri toplama süreci, veri analizi ve bulguları sunulmaktadır. Son olarak, elde edilen veriler ışığında araştırmanın sonuçları ortaya konulmuştur ve tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ YERİ NEZAKETİ

Tez çalışmasının ilk bölümünde iş yeri nezaketi kavramı ele alınmakta; nezaketli ve nezaketsiz davranışlar incelenmektedir. Ayrıca iş yeri nezaketsizliğinin öncülleri, bireysel ve örgütsel sonuçları, iş yeri nezaketi ile ilgili yapılan araştırmalar, iş yeri nezaketi ile ilgili ölçekler ve iş yerinde nezaketin önemi gibi konulara değinilmektedir.

1.1. NEZAKET KAVRAMININ TANIMI

Nezaket (*civility*), vatandaşlık (*citizenship*) ve medeniyet (*civilization*) kavramları; Yunanca polis (şehir) kelimesine karşılık gelen Latince civis (vatandaş) ve civitas (şehir) sözcüklerinden türetilmiştir. Klasik görüşte nezaketli insan, bir şehirde yaşayabilen, vatandaşlığın hem faydalarını hem de sorumluluklarını deneyimleyen ve politik olan kişidir (Peck, 2002, s. 359).

Nezaket genel bir terim olarak ele alındığında belirli normlara uygun davranışları tanımlamaktadır. Türk Dil Kurumuna göre nezaket terimi, "*başkalarına karşı saygılı ve incelikle davranma, incelik, naziklik*" olarak tanımlanmaktadır. Collins Essential İngilizce Sözlüğünde ise nezaket, "*başkalarına kibar davranma*" olarak açıklanmaktadır. Bazı çalışmalarda nezaket, "edep" olarak tanımlanmıştır (Peck, 2002: 360).

Mevcut akademik çalışmalarda nezaket kavramının farklı ve çelişkili tanımları bulunmaktadır. Genelde nezaket kelimesinin tanımı iki ana başlık altında incelenmektedir. Nezaket çoğu zaman adabı muaşeret kuralları ve kültür normlarıyla ilişkilendirilir. Temel anlamda nezaketli davranışlar, normlara uygun konuşmak ve davranmak anlamına gelmektedir. Örneğin, Keser (2018) Türkçede kullanılan nezaket kavramlarını incelemiş olduğu çalışmada nezaketi, insanlar tarafından görgü ve görgü kurallarının pratik bir şekilde uygulanması olarak tanımlamaktadır (Keser, 2018: 128). Başka bir deyişle nezaket, kültür bağlamında "*sosyal davranış*" veya "*görgü kuralları*" fikrine dayanan bir davranış türüdür. Fakat bir kültürde nazik ya da kibar olarak düşünülen bir davranış, başka bir kültüre göre kaba olabilmektedir. Bu yüzden belirli bir kültürde nezaketle başa çıkmak için genel ilkeler belirlemek gerekir. Nezaket kuralları bütün insanlık için evrensel olarak kabul görmesine karşın toplumların ve kültürlerin bakış açısını, hakkaniyet anlayışını, duygu algılamalarını ve ahlaklarını yansıtmaktadır (Forni, 2003).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, nezaketin etik ve görgü kurallarının ötesine geçen tanımını ortaya koymaktadır. Örneğin, Gontier ve Morrissey (2002) nezaketi, resmi görgü kurallarından çok, başkalarına makul ve anlayışlı davranmaya yönelik genel bir endişe olarak tanımlamıştır. Sypher (2004) araştırmasına göre nezaket, sadece etik ve görgü kurallarına odaklanmak yerine, "*başkalarının özerkliğini ve bireyselliğini tanıyan ve ona uyum sağlayan*" iletişimi içermektedir.

Nezaket tanımının zamanla değişiminin bir nedeni, nezaketin öğrenilmiş davranışsal süreçler yoluyla gelişmesidir (Sypher, 2004: 257). Dolayısıyla, uygun davranış beklentileri değiştikçe, nezaketin kavramlaştırılması da değişir. Son yapılan araştırmalarda yer alan tanımlara göre nezaket anlayışı; dinlemek, rahatlatmak, teşvik etmek ve başkalarını ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive etmek için yapılan "aktif fedakarlık"tır (Sypher, 2004: 258). Benzer şekilde, Carter (1998), nezaketi "*birlikte yaşamak için yaptığımız birçok fedakârlığın toplamı*" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlarda da görüldüğü gibi nezaket, sadece görgü kurallarından ibaret değildir (Andersson ve Pearson, 1999: 452).

Nezaketin tanımlarına dayanarak, nezaketli insanın; söz ve eylemlerinde başkalarına karışmayan, samimi, ölçülü ve duyarlı biri olduğu belirtilebilir. Buna ek olarak, nezaketli insan; "empati kurmayı ve gerektiğinde özür dilemeyi bilir, başkalarını haksız yere eleştirmez, tutarlıdır, kararlıdır ve yargılayıcı değildir, adildir, hırsla çabayı ayırt edebilir, dedikodu yapmaz, ağırbaşlı ve sır tutabilirdir" (Sypher, 2004; Mayo, 2002; Andersson ve Pearson, 1999).

1.2. İŞ YERİNDE NEZAKET KAVRAMININ TANIMI

Yönetim ve organizasyon literatüründe, iş yeri nezaketine olan ilgi, büyük ölçüde iş yeri nezaketsizliği araştırmalarındaki artışa karşılık gelmektedir. Andersson ve Pearson'ın (1999) nezaketsizlik spirali hakkındaki çığır açıcı makalesi, iş yeri nezaketsizliğine ilişkin araştırmaların başlangıcı olmuştur.

İş yeri nezaketi kavramı ilk kez 1999 yılında Academy of Management Review'de yayınlanan Andersson ve Pearson araştırmalarında ele alınmıştır. Araştırma yazarları nezaket kavramını diğer insanlara karşı nazik ve düşünceli davranış olarak tanımlayarak, nezaketin genellikle saygı ve "yakına sevgi" gösteren kişilerarası davranışları ifade ettiğini açıklamıştır (Andersson ve Pearson, 1999: 454).

Gontier ve Morrissey (2002) iş yerinde nezaketin, standartların ve kuralların belirlenmesine ve onların sürdürülmesine yardımcı bir davranış olduğunu açıklamıştır.

Araştırmacılar, iş yeri nezaketinin; çalışanların birbirlerine olumlu davranması, karşılıklı saygıya dayalı ilişkiler kurması ve meslektaşlarıyla özdeşleşmeyi öğrenmesinden oluşacağını vurgulamıştır. Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth ve Belton (2009) araştırmalarında belirtildiği gibi iş yerinde nezaket, çalışanlar tarafından algılanan örgüt ikliminin temel oluşturucusudur.

Mayo (2002) çalışmasında iş yerinde nezaketi, çalışanların birbirleriyle karşılıklı saygılı bir şekilde bulunduğu etkileşim olarak ele almıştır. Bu etkileşimler, mutlaka yakın ve kişisel olmayabilir, ancak kişilerarası sınırları koruması gerekmektedir (Mayo, 2002: 171). İş yerinde yer alan bu tür eylemleri profesyonellik olarak tanımlamak mümkündür (Naimon, Mullins ve Osatuke, 2013: 93). Benzer şekilde, Pearson, Andersson ve Porath (2000) nezaketi "*iş yerinde karşılıklı saygı normlarını korumaya yardımcı olan davranış*" olarak tanımlamıştır. Araştırmaya göre iş yerinde nezaket, bir başkasıyla olumlu bir şekilde bağlantı kurmak, ilişkiler kurmak ve empati kurmak için temel olan davranışları içermektedir (Pearson, Andersson ve Porath, 2000: 125). Wilson (1993) ise nezaketi "öz kontrolün varlığını göstermenin yollarından biri" olarak tanımlamıştır (Andersson ve Pearson, 1999: 452).

Literatürde mevcut akademik çalışmalara dayanarak iş yerinde nezaketi, başkalarının duyguları üzerinde hareket etmeyi ve karşılıklı saygı için sosyal normları korumayı içeren davranış olarak tanımlamak mümkündür (Andersson ve Pearson, 1999; Perason ve Porath 2005; Pearson vd., 2000). Bu tanıma göre iş yerinde nezaket kavramının örgütsel vatandaşlık ve prososyal davranış gibi birçok davranışlara yakın olduğu görülmektedir. Fakat prososyal davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışından farklı olarak iş yeri nezaketi, organizasyona fayda sağlamayı amaçlamamaktadır (Andersson ve Pearson, 1999: 454). Kişinin örgüte fayda sağlamak niyeti olsun veya olmasın nazik davranması mümkündür (Porath, Gerbasi ve Schorch, 2015: 1528).

Carter (1998), fedakârlığın, nezaketin temelini oluşturduğunu iddia etmiştir. İşyeri nezaketi açısından fedakârlık, iş ortamını daha tahammül edilebilir hale getirmek amacıyla belirli bir derecede kendini inkâr etmektir. Bu fedakârlıklar, iş yerinde nezaketsiz davranan bir insana karşılıklı nezaketsiz davranmaktan kaçınmayı içermektedir. Nezaketin fedakâr yönlerini aynı anda bir görgü kuralı (Forni, 2003), ahlaki bir zorunluluk (Carter, 1998) ve pragmatik bir çözüm (Lawler, 2001) olarak ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

Bütün bu tanımlardan görüldüğü gibi iş yerinde nezaket, çalışanların birbirine karşılıklı saygı duyarak, olumlu ilişkiler kurmak; örgüt için sağlıklı bir endişe göstererek, başkalarının farkında olmak; diğerleriyle empati kurarak pozitif örgüt ikliminin sağlamasına

katkı sunmak gibi davranışlardan oluşmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999; Osatuke vd., 2009; Porath vd., 2015).

1.3. İŞ YERİ NEZAKETİNİN ÖNEMİ

İnsanlar her zaman organizasyonların temel bir parçası olmuştur. Sosyal ortamlarda insanların birbiriyle doğrudan ya da dolaylı iletişimi kaçınılmazdır. Son yıllarda kuruluşlar, etkinliği artırmak için kişiler arası olumlu sosyal etkileşimlere daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. Nitekim çeşitli nedenlerle iş ve sosyal hayatta insanların birbiriyle etkileşim konusunun giderek zorlaştığı görülmektedir.

Zamanla, insanların fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları gibi temel ihtiyaçları karşılandıkça, saygı ve değer ihtiyaçları da ortaya çıkmaya başlar. İşyeri, insanların sosyal etkileşimde en çok bulunduğu çevredir. Bu çevrede yaşamın sürdülebilmesi için bir çalışan diğer takım arkadaşlarından karşılıklı saygı beklemektedir. İş yerinde türlü karmaşık işler yaparken, çalışanlar birbirlerinin uzmanlığına, enerjisine ve bilgeliğine başvururlar (Leiter, Laschinger, Day ve Oore, 2011: 1). Bu etkileşimleri engelleyen kaba, nezaketsiz davranışlar gibi faktörler, çalışanların değerli bilgi ve potansiyel kaynaklarını israf etmektedir. Aksine, iş yerinde nezakete dayalı sosyal etkileşimler hem örgütsel hem bireysel açıdan önemli faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle nezaket kavramı, iş dünyasında önemli konulardan birisi sayılmaktadır. Nezaket davranışları, bir kuruluşun en son yeniliklere ayak uydurabilmesi, öğrenebilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi, verimliliği ve başarıyı artırabilmesindeki en önemli faktör haline gelmiştir.

Nezaketin sağladığı en önemli bireysel fayda, insanın kendisine ve başkalarına karşı pozitif duygular uyandırmasıdır (Porath vd., 2015: 1528). Bu olumlu duygular, iş yerinde ilişkilerin kurulmasına ve onların güçlendirilmesine yardımcı olur. İnsanlar, saygıyı, güvenliği ve güveni teyit eden etkileşimlerden psikolojik olarak yararlanır. Bir insan dinlendiğinde, övüldüğünde, saygı gördüğünde ve teşekkür aldığında haysiyet, kendine saygı, gurur ve özgüven gibi duygular hissetmektedir. Aksine nezaketsiz ve saygısız davranışlar, kişinin statüsüne ve kimlik duygusuna meydan okumasını temsil etmektedir (Porath, Overbeck ve Pearson, 2008: 1946). Örneğin, bir meslektaşa hakaret etmek; onu küçümsemek ve düşündüğü kadar yetenekli olmadığını göstermek anlamına gelmektedir. Bu tarz nezaketsiz davranışlar insanın kendi yeteneklerinden şüphelenmesine sebep olabilmektedir. Nezaketsizliğin yorucu

ve cesaret kırıcı etkilerinden ziyade, nezaketli toplum ilişkileri enerji verici, çekici ve güçlendirici olma potansiyeline sahiptir (Leiter, 2013: 39).

Pozitif psikoloji açısından nezaket, iş yeri ortamının kalitesine ve olumlu örgüt ikliminin oluşmasında katkıda bulunan aktif bir güçtür (Leiter, 2013: 40). Nezaket, çalışanlar tarafından algılanan örgüt ikliminin önemli bir parçasını oluşturarak, örgütsel sonuçları etkilemektedir (Osatuke vd., 2009).

İş yerinde sosyal etkileşimler sadece çalışanlar arasında değil, aynı zamanda müşteriler veya tedarikçilerle de gerçekleşmektedir. Bu nedenle iş yerinde nezakete dayalı etkileşimlerin sağlanması, müşterilere sunulacak hizmetlerin kalitelerini ve müşteri memnuniyetini de olumlu etkilemektedir (Dalgıç, 2022). Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ise, kurumun itibarını olumlu yönde etkilemektedir (Hadi ve Indradewa, 2019). Bir şirketin güçlü kurumsal itibarı, müşteri tatminini ve kuruma olan bağlılığı arttırmaktadır. Böylece örgüt çalışanlarının nezaketi, işletme için rekabet avantajı haline gelebilir.

İş yerinde nezaket, çalışanların iş yeri taleplerine tükenmişlikle tepki vermesini önleyebilecek yüksek mesleki etkinlikle bağlantılıdır (Leiter, 2013: 39). Porath ve arkadaşlarının (2015) araştırması, bir iş arkadaşını nezaketli bulan kişi sayısı ne kadar fazla ise, o iş arkadaşının performansının da o kadar yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre, nezaket ve verimlilik arasındaki ilişki, bir çalışanın diğer iş arkadaşları tarafından tavsiye için aranması ve bir lider olarak algılanmasıyla belirlenir. Eğer bir sorumlu çalışan nezaketli olarak algılanırsa, diğerleri tarafından tavsiye için daha çok aranacaktır. Böylece nezaket, bireyleri başkalarıyla yakınlık kurma, sıcaklık ve yeterlilik temelinde etkileşime çekecektir. Bununla birlikte Porath ve diğerleri (2015), iş yerinde herkesle nezaketli davranan bir çalışanın (nezaketsiz davranan birine kıyasla) başkaları tarafından lider olarak algılanma olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

İş yerinde nezaket, çalışanları, onların kişiliklerini ve sonraki davranışlarını etkilemektedir. İnsanlar kendilerine nazik davranan ve kendilerini iyi hissettiren kişilerden etkilenecektir (Porath vd., 2015: 1529). Bu nedenle daha nezaketli insanların karşı taraftan desteklenme olasılıkları daha yüksektir. İnsanlar, saygılı davranıldığında kendilerini daha iyi hissederler ve nezaketle tepki verme olasılıkları daha yüksektir (Lawler, 2001: 323). Bu bağlamda, iş yerinde karşılıklı nezaket, "nezaket sarmalı" halinde artarak devam etmektedir (Osatuke vd., 2009).

İş yerinde nezaketin yöneticiler için karar verme sürecinde fayda sağladığı görülmektedir. Yöneticiler, kimin işe alınacağı, kimin ekip üzerinde en etkili olacağı gibi

kararları vermede; çalışanların karşılıklı saygı gösterme eğilimini dikkate almaktadır (Leiter, 2013).

Nezaketsizlik üzerine yapılan araştırmalar (Cortina vd., 2001; Pearson vd., 2001), nezaketsizliğin çalışanların güvenini olumsuz etkilediğini göstermiştir. Çalışanlar, iş yerinde nezaketsizliğe uğradığında yönetimin iş yeri kurallarını ihlal ettiğini düşünebilirler. Bu durum, yerinde güvenin azalmasına neden olabilmektedir (Pearson, Andersson ve Wegner, 2001). Annison ve Wilford (1998), nezaketin iş yerinde çalışanların güvenini oluşturmada temel faktör olduğunu iddia etmiştir.

Troester ve Mester (2007) çalışmasında, iş yerinde nezakete dayalı profesyonel iletişimin gerekli olduğunu savunmuştur. Araştırmacılar nezakete dayalı iletişimin kişilerarası ve sosyal ilişkilerde daha büyük başarılara yol açtığını öne sürmüştür. Troester ve Mester (2007) nezaketin daha keyifli ve üretken işlere öncül olduğunu, daha huzurlu bir iş yerinin sağlanmasına katkı verdiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde Leiter ve diğerleri (2011) tarafından yapılan bir araştırma, çalışma grubundaki nezaketin saygı, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yönetim güveni ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde, iş yerindeki nezaketin işten ayrılma oranlarını etkilediğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Porath ve Pearson, 2013; Delen, 2011; Ambrose vd., 2005). Örneğin, Osatuke ve diğerleri (2009) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, iş yerinde nezaketin artmasının, hastane çalışanlarının işten ayrılma niyetinin azalması ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Son yıllarda iş yerinde nezaketin sağladığı faydalar, araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Fakat iş yerinde olumlu iklimin oluşmasına katkıda bulunan nezakete dayalı değişim süreçleri ve örgüt geliştirme uygulamaları hakkında bilgiler eksiktir. Nezaketsizliğin olumsuz etkileri ve örgütler için yarattığı maliyetler hakkında daha çok çalışma bulunurken (Andersson ve Pearson, 1999; Cortina vd., 2001; Pearson vd., 2001; Ambrose vd., 2005), nezaketin diğer örgütsel değişkenler ile ilişkisi, nezakete dayalı bir ortamın nasıl oluşturulacağı ve sürdürüleceği konusunda daha az çalışma bulunmaktadır.

1.4. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ÖNCÜLLERİ

İş yerinde nezaketsiz davranışlar hakkında 1999 yılı öncesi yapılan çalışmalarda, daha çok şiddet *(violence*), saldırganlık (*aggression*), zorbalık (*bullying*), tiranlık (*tyranny*), taciz (*harassment*), sapkınlık (*deviance*), adaletsizlik (*injustice*) gibi iş yerinde kişiler arası olumsuz

etkileşim konuları ele alınmıştır (Cortina, Magley, Williams ve Langhout, 2001). Yabancı literatürde "Workplace Incivility" olarak geçen iş yerinde nezaketsizlik kavramı, karşılıklı saygı gereği iş yeri normlarına aykırı olarak hedefe zarar verme niyetinin belirsiz olduğu ve düşük yoğunluklu sapkın davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999: 455). Nezaketsizliğin iş yerindeki diğer davranışlarından farkı, küçümseyici sözler veya kaba hareketler gibi "daha yumuşak" ve "daha düşük yoğunluklu" kötü muamele biçiminde olmasıdır. İş yeri nezaketsizliği, olumsuz davranış türleri içerisinde en profesyonelce sergilenen, bireylerin görgü kurallarını ihlal etme eğilimini ve ahlaki aşınma düzeyini gösteren davranışları içermektedir (Kanten, 2014: 13).

Öncüller, iş yerinde nezaketsizliğe katkıda bulunan değişkenlerdir. Salin (2003)'e göre, iş yeri nezaketsizliğinin öncüllerini 3 gruba ayırmak mümkündür. İlki, nezaketsizlik için gerekli destekleyici ön koşullar veya *aktivatörlerdir*. İkincisi, iş yerinde başkalarına nezaketsiz davranmayı ödüllendirici hale getirebilecek durumlar veya *motive edici yapılardır*. Üçüncü öncüller grubu ise, nezaketsizlik süreçlerini hızlandırıcı veya *tetikleyicilerdir*. Aktivatörler, nezaketsizliği başlatan kişinin eylemi ve rolleri olabilmektedir. Başlatıcının eylemleri, öfke veya öfkeye verilen tepkileri içermektedir. Roller ise, statü, iş yükü ve performanstan oluşmaktadır (Bartlett, Bartlett ve Reio, 2008). Motive edici yapılar, inançlar, liderlerin özgüven eksikliği ve kişilik özelliklerini içermektedir. İnançlar ise, beklenen faydalar, algılanan iş güvensizliği ve tatminsizliği, nezaketsizliğe yönelik tutumlardan oluşmaktadır (Salin, 2003). Tetikleyiciler, yetenek eksikliği, çevre ve çevredeki değişimleri içermektedir.

İş yerini olumsuz yönde etkileyen nezaketsiz davranışların nedenleri, ülkeye, kültüre ve örgüte göre farklılık göstermektedir. Bugüne kadar yapılan araştırmalar, örgüt kültürü ve iklimi, çalışma koşulları, liderlik veya yönetim tarzı, statü farklılıkları, çalışma süresi, çatışma, stres, yaş ve cinsiyet gibi faktörlerin iş yeri nezaketsizliğini etkilediğini ortaya koymaktadır (Pearson vd., 2000). Bazı araştırmacılar, iş yeri nezaketsizliğinin öncüllerini bireysel ve örgütsel olarak 2 gruba ayırarak incelemiştir (Işikay, 2018). Tez çalışmasının sonraki alt başlığında iş yeri nezaketsizliğinin bireysel ve örgütsel öncülleri detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.4.1. İş Yeri Nezaketsizliğinin Bireysel Öncülleri

İş yeri nezaketsizliğinin bireysel öncülleri arasında en çok *cinsiyet, statü farklılıkları, kişilik özellikleri, stres ve duygusal bulaşma* gibi faktörler ele alınmaktadır. Bu faktörlere aşağıda yer verilmektedir.

1.4.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet, iş yeri nezaketsizliğini etkileyen önemli öncüllerden birisidir. Pearson ve Andersson (1999) iş yerinde yer alan nezaketsiz olaylarda kışkırtıcı tarafın erkek olma olasılığının iki kattan fazla olduğunu ortaya koymuşlardır (%70 erkek, %30 kadın). Diğer bir araştırmaya göre, kadınlar nezaketsizlik mağdurlarının çoğunluğunu oluşturmaktadır (%80) (Namie, 2003, s. 2). Benzer şekilde, Cortina (2001) araştırmasında kadınların erkeklerden daha fazla nezaketsizliğe uğradığını vurgulamıştır. Gary Namie (2003) hem kadınların (%58) hem erkeklerin (%42) nezaketsiz davranışlar sergilediğini iddia etmiştir. Ayrıca bu araştırmaya göre, hedef bir erkekse, diğer bir erkeğin ona nezaketsiz davranış sergileme olasılığı %62; hedef bir kadın ise diğer bir kadın tarafından nezaketsizliğe uğrama olasılığı %63 olarak görünmektedir. Ayrıca kadınlar ve erkekler iş yerinde nezaketsizliği farklı algılamaktadır. Erkekler bu tarz davranış biçimlerini daha çok bir yönetim tarzı olarak algılarken, kadınlar bu davranışları tehdit olarak algılamaktadır (Cortina, 2001). Nezaketsizlik konusunda erkeklerin kendilerinden daha az güçlü hedefler aradığı ve dolayısıyla, erkeklerin daha düşük statülü bireylere karşı daha yüksek statülü bireylere göre yedi kat daha fazla nezaketsiz davrandıkları görülmüştür (Namie, 2003). Aksine, kadınlar üstlerine ve astlarına eşit derecede nezaketsiz davranma eğilimindedir. Ancak kadınların akranlarına nezaketsiz davranma olasılıkları erkeklere kıyasla çok daha düşüktür (Pearson vd., 2000).

1.4.1.2. Statü farklılıkları

Statü farklılıkları, iş yerinde nezaketsizliğin meydana gelmesini etkileyen diğer önemli faktörlerden birisidir. İş yerinde daha fazla etkiye sahip olanlar, diğerlerine nezaketsiz davranabilmekte ve bu durumdan suçsuz çıkmak için daha fazla yol bulabilmektedir (Pearson ve Porath, 2005). Örneğin, iş yerinde daha etkili birisi, diğer çalışanları bekletebilmekte, toplantıları bozabilmekte, küçümseyici sözlerle veya tonla konuşabilmekte, diğerlerinin konuşmalarını kesebilmekte ve bu davranışları için kimse tarafından suçlanmayacağına inanabilmektedir.

Daha düşük statülü bir çalışan, daha yüksek statülü bir çalışana kendisine haksızlık ettiğini veya nezaketsiz davrandığını söylemek için işini riske atmaktan çekinebilir (Gary Namie, 2003). Bu nedenle, mağdur çalışanlar, intikam olarak işlerine harcadıkları çabayı, zamanı ve kaliteyi kasıtlı olarak azaltabilirler (Porath ve Pearson, 2013). Bir mağdurun

bulunduğu statü, yaşadığı nezaketsizliğe karşı intikam, affetme veya uzlaşma gibi farklı tepkiler vermesini etkilemektedir (Aquino, Tripp ve Bies, 2001).

1.4.1.3. Kişilik özellikleri

Bir organizasyonda çalışanların farklı *kişilik özelliklerine* sahip olması nedeniyle, bireylerin nezaket dışı davranışları sergilemesi ve algılaması farklı olabilir. Beş faktörlü kişilik özellikleri üzerine yapılan bir araştırma, negatif duygulanım düzeyi yüksek, uyumluluk düzeyi düşük bireylerin diğer kişilere kıyasla daha fazla nezaketsizlik gösterdiğini ortaya koymuştur (Naimon vd., 2013). Araştırmaya göre, negatif duygulanım, çalışanların işte yaşadıkları stres nedeniyle olumsuz duygular yaşamalarına neden olabilir. Olumlu olaylarla karşılaşıldığında bile, yüksek negatif duygulanım düzeyine sahip bireylerin, yine olumsuz bir tutum sergiledikleri bildirilmektedir. Bu nedenle, negatif duygulanım düzeyi yüksek bir kişi, bir meslektaşının zararsız ifadesini veya eylemini bir tehdit olarak algılayabilir ve buna karşı nezaketsiz bir tepki verebilir (Milam, Spitzmueller ve Penney, 2009). Benzer şekilde, Taylor ve Kluemper (2012) araştırmasında, nevrotik özelliklere sahip bireylerin algılanan stres faktörlerine olumsuz düşünce ve duygularla, nezaketsiz yanıt verme olasılığının daha yüksek olduğunu vurgulamıştır. Robinson ve Bennett (1997)'in araştırmalarına göre, kişilik özellikleri, çalışanların nezaket dışı davranışları sergilemesini bastırabilir veya hafifletebilir. Belirli bir kişilik özelliğine sahip çalışanların nezaketsiz davranış sergileme olasılığı daha düşüktür. Örneğin, vicdanlılık, hoşgörü, duygusal istikrar gibi kişisel özelliklerine sahip bireylerin nezaketsiz davranış sergileme olasılığı daha düşüktür (Taylor ve Kluemper, 2012). Norveçli çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, iş yeri nezaketsizliğine maruz kalanlar öz yeterlilik konusunda daha düşük puan almıştır. Bununla birlikte, iş yeri nezaketsizliğini başlatan kişilerin, diğer meslektaşlarına kıyasla daha fazla saldırganlık belirtisine sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Matthiesen ve Einarsen, 2007).

1.4.1.4. Stres

Yüksek derecede *stres* de iş yeri memnuniyetsizliğine ve nezaketsizliğine katkıda bulunabilir. Stres altındaki bireyler başkalarını düşman olarak algılama eğiliminde olurlar (Işıkay, 2018, s. 34). Böylece stres nezaketsizlik döngüsünü etkileyebilir. İş yerinde yüksek düzeyde stres yaşayan birey, nezaketsizliği daha yüksek düzeylerde algılayabilir ve karşılığında daha yoğun kişilerarası saldırganlık eylemlerinde bulunabilir (Taylor ve

Kluemper, 2012). Salin (2003) araştırmasında, iş yükü yoğunluğu, zaman eksikliği ve gergin bir çalışma ortamına sahip kişilerin, daha çok stres altında olduğu ve nezaketsizliğe maruz kalma olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Artan zaman baskısı duygusundan dolayı, insanlara iş hayatında nezaketli etkileşimler için çok az zaman bırakılmaktadır. Bu nedenle, kişilerarası çatışmalar riski artmaktadır (Pearson vd., 2000).

1.4.1.5. Duygusal bulaşma

İş yerinde nezaketin meydana gelmesinde *duygusal bulaşmanın* da önemli etkisi vardır. Duygusal bulaşma, iş yerinde deneyimlerin paylaşımı anlamına gelmektedir. Çoğu sosyal davranış karşılıklı olanı yansıtır: nezaket, karşılığında nezaketi; nezaketsizlik, nezaketsizliği teşvik eder (Leiter, 2013, s. 10). İnsanlar aldıkları şeylere tepki verirler. Bir çalışan diğer çalışan davranışını nezaketsiz veya kaba olarak algıladığında ona karşılıklı nezaketsiz yanıt verme olasılığı daha yüksektir (Andersson ve Perason, 1999).

Sonuç olarak nezaketsizliği başlatan veya nezaketsizliğe hedef olan bireylerin, kişilik ve demografik özelliklerinin, statü farklılıklarının ve stres düzeylerinin nezaketsizliği sergileme ve algılama durumlarını etkilediğini söylemek mümkündür. Bireylerin bu özellikleri, bakış açılarının temelini oluşturur ve çevrelerini değerlendirmelerine rehberlik eder.

1.4.2. İş Yeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Öncülleri

Çalışmalara (Andersson ve Pearson, 1999; Cortina vd., 2001; Perason ve Porath, 2005; Vickers, 2006; Bartlett vd., 2008) göre, iş yeri nezaketsizliğini etkileyen örgütsel öncüller arasında en çok iş yükü, çevre, iş koşullarının değişimi, teknoloji, yönetici ve yönetim tarzı, rol belirsizliği bulunmaktadır.

1.4.2.1. İş ve bilgi yükümlüğü

Literatürde *iş ve bilgi yükümlüğünün* iş yerinde nezaketsiz davranışları etkileyen önemli faktör olduğunu kanıtlayan araştırmalar bulunmaktadır (Perason vd., 2000; Pearson ve Porath, 2005; Taylor ve Kluemper, 2012). Çalışanların işten çıkarılması, bütçe kesintileri, vasıflı personel eksikliği ve düşük işsizlik oranı gibi ekonomik ve teknolojik faktörler, kalan çalışanları iş yüklerinin üstesinden gelebilmek için daha fazla güç harcamaya zorlamaktadır.

Pearson ve diğerleri (2000) araştırmalarında, çalışanların iş ve bilgi yükümlüğünün, zaman eksikliğinin artmasına sebep olduğunu ve bu nedenle nezaketli sosyal etkileşimlere daha az zaman ayrıldığını öne sürmüştür. Bu durum örgütlerde nezaket dışı davranışların meydana gelmesini etkilemektedir. Taylor ve Kluemper (2012) çalışmalarına göre, fazla iş yükümlüğünden şikâyet eden çalışanlar daha fazla nezaket dışı davranışlar sergilemektedir.

1.4.2.2. Teknoloji

Teknoloji, çalışanların sürekli işe bağlı olması nedeniyle iş stresini arttırmakta ve böylece nezaketsizliğin ortaya çıkmasını hızlandırabilmektedir (Vickers, 2006: 76). Ayrıca son yıllardaki teknolojik değişimlerden dolayı yüz yüze iletişimin gerekliği azalmaktadır. Çalışanlar; fakslar, cep telefonları, e-posta, mesajlar, telekonferans gibi teknolojiler ile insanlarla yüz yüze gelmeden kaba veya aşağılayıcı mesajlar gönderebilir (Johnson ve Indvik, 2001: 709). İletişim, iş yerinde uyum sağlamak için bir ön koşuldur (Leiter, 2013). Bu iletişim eksikliği iş yerinde nezaketsizliğe yol açmaktadır.

Teknoloji gelişimi, çalışanların iş yükümlüğünün artmasına neden olabilmektedir. Artık cep telefonları veya bilgisayarı her zaman yanında taşıyan çalışanın ofisten ayrılması, iş gününün bittiği anlamına gelmemekte, çalışanlar, akşam ve gece saatlerinde müşteri veya meslektaşları tarafından işle ilgili mesaj alabilmektedir. Bu sistemlere uzaktan erişebildiği için çalışan, hızlı geri dönüş sağlamak için sürekli baskı altında olmaktadır (Johnson ve Indvik, 2001: 709). Bu baskı, insanlarda stres düzeyinin artmasına neden olur.

1.4.2.3. Örgüt iklimi

Bartlett ve diğerleri (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre, iş yerinde nezaketsizliğin meydana gelmesinde örgütsel öncüller arasında, otokratik bir çalışma ortamı, ağır çalışma koşulları ve endişe dolu bir *örgüt iklimi* bulunmaktadır. Demokratik bir çalışma ortamında ise, çalışanlar daha az stresli olduğundan nezaketsizliğin ortaya çıkma olasılığı daha azdır. Andersson ve Pearson (1999: 465) tarafından yapılan araştırmaya göre, resmi olmayan ilişkiye dayanan çalışma ortamlarında çalışanlar istemeden meslektaşlarına karşı saygısız davranabilmektedir. Resmi ilişkiye dayanan çalışma ortamlarında ise çalışanlar, giyiniş tarzlarına ve konuşma dillerine dikkat etmekte, fikirlerini söylemeden önce düşünmektedir. Bu nedenle böyle bir iş yerinde nezaketsizliğin ortaya çıkma olasılığı daha düşüktür (Andersson ve Pearson, 1999). Pearson ve diğerleri (2000), örgütlerde gayri resmi

davranışların artmasıyla birlikte, bazı çalışanların "uygun" ve "profesyonel" kişilerarası davranışları neyin oluşturduğunu ayırt etmesinin daha zor olabileceğini savunmuştur.

1.4.2.4. Örgütsel politikalar ve yönetim

İş yeri nezaketsizliğini artıran faktörler arasında *örgütsel politikalar* ve *yöneticilerin liderlik tarzları* bulunmaktadır. Bir kuruluştaki ödül ve ceza uygulamaları, çalışanın bakış açısının temelini oluşturmaktadır (Pearson ve Porath, 2005). Çalışanlar, farklı uygulamalarla karşılaştıklarında dışlandıklarını düşünebilirler. Böyle durumlar, çatışmaların meydana gelmesini etkilemektedir. Ayrıca yöneticilerin, çalışanlarının duygu ve düşüncelerini önemsememeleri, gerektiğinde onlarla bilgi ve fikir alış verişinde bulunmamaları, nezaketsizliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Hornstein, 2003).

Yönetici, iş yerinde davranışlar için belli normları oluşturan, nezaketsiz davranan çalışanları uyaran veya başka bir şekilde ceza kullanarak örgüt içi uyumluluğu sağlayan sorumluluk sahibidir (Pearson ve Porath, 2005). İşletme yöneticisi pasif liderlik yeteneklerine sahip olduğu takdirde nezaketsizlik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir (Harold ve Holtz, 2014). Pasif liderlerin nezaket dışı davranışları cezalandırmaması veya nezaketli davranışı ödüllendirmemesi sonucunda iş yerinde nezaketsiz davranışların sergilenmesi ve tekrarlanması artmaktadır (Baig ve Zaid, 2020). Nezaketsizliğe maruz kalan ve pasif bir lider tarafından yönetilen bir çalışanın kendisinin nezaket dışı davranışları sergileme olasılığı yüksek olabilir (Harold ve Holtz, 2014: 12). Karizmatik liderler ise, çalışanlarını, kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alma ve bireysel kazançtan çok örgütsel iyiliği vurgulama davranışlara göre hareket etmeye teşvik eder ve çalışanların karşılıklı pozitif saygı normlarını oluşturmaları için çabalar (Walsh, Lee, Jensen, McGonagle ve Samnani, 2018: 504). Otoriter liderliğe dayalı yönetim ise, çalışan grupları arasında daha net sınırlar çizerek iş yerinde nezaketsizliği teşvik eder (Leiter, 2013: 33).

İş ve bilgi yükümlüğü, örgüt iklimi ve kültürü, iletişim eksikliği ve çatışmalar, yöneticilerin liderlik tarzları ve örgüt politikalarının nezaketsizliğin algılanması ve sergilemesinde etkili olduğu görülmektedir. Kuruluşlarda tespit edilmesi zor olan nezaket dışı davranışları önlemek için yukarıda sıralanan faktörlere dikkat edilmesi ve önlemler alınması gerekir.

1.5. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ETKİLERİ

Nezaket dışı davranışlar, "küçümseyici sözler veya kaba hareketler gibi daha yumuşak olumsuz sosyal etkileşim biçimi olarak" algılanmaktadır (Cortina vd., 2001). Nezaket dışı davranışların büyük çoğunluğu düşük yoğunluklu nitelendirilmesine rağmen, bireyler ve örgütler üzerinde çok zararlı etkileri bulunmaktadır. Bu daha ciddi nitelikte başka nezaketsizlik, saldırganlık ve şiddet eylemleri sarmalına neden olabilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Bununla birlikte, tekrarlanan nezaketsizlik deneyimleri zamanla birikebilir ve hem örgütü hem bireyi tüketebilir.

İş yeri nezaketsizliği sadece nezaketsizliğe uğrayan bireyi değil, aynı zamanda nezaketsizliğe tanık olan diğer çalışanları da etkileyebilir (Cortina vd., 2001). Fakat nezaketsizliğin sonucu kişinin duygusal tepkisine göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, bir toplantıda yönetici, bir çalışanı geç geldiği için eleştirebilir. Bir çalışan, dakikliğine güvendiği için kendini beğenmiş hissedebilir. Başka bir çalışan ise, yöneticisinin bu davranışını bir çalışan arkadaşını alenen utandırma kararı olarak algılayabilir ve bu tür kınamaların devam etme riskini gördüğü için korkabilir (Leiter, 2013).

İş yerinde nezaketin gelişmesi için nezaketsizliğin önlenmesi önemlidir. Ancak nezaketsizliğin önlenmesi için öncelikle onun yarattığı olumsuz etkilerinin anlaşılması gereklidir. Bundan sonraki bölümlerde iş yeri nezaketsizliğinin çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri incelenmektedir.

1.5.1. İş Yeri Nezaketsizliğinin Çalışanlar Üzerinde Etkileri

İş yeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerinde etkileri; *bireysel*, *kişilerarası ilişkiler* ve *verimlilik* açısından incelenmektedir. İş yeri nezaketsizliğinin bireysel sonuçları, *çalışanın işi*, *çabası* ve *sağlığı* ile değerlendirilmektedir (Bartlett vd., 2008).

1.5.1.1. Bireysel etkiler

Literatürde iş yeri nezaketsizliğinin, iş görenlerin iş tatmini düzeyini, örgütsel bağlılığını, motivasyon ve güven, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkilediği hakkında çalışmalar bulunmaktadır (Cortina vd., 2001; Salin, 2003; Pearson vd., 2000; Bartlett vd., 2008). İş yeri nezaketsizliğinin iş tatmini ile ilişkisi, en çok ele alınan konulardan birisidir (Salin, 2003; Kaya, 2015; Sharma ve Singh, 2016; Batga ve Ceyhan,

2019). Örneğin, bir kamu üniversitesinde çalışan idari personel üzerine yapılan araştırmaya göre, çalışanların işlerinde tecrübe ettikleri iş yeri nezaketsizliği arttıkça, iş tatmini azalmaktadır (Kaya, 2015). Benzer şekilde, Hindistanda restoran çalışanları üzerine yapılan araştırma sonucuna göre, iş yeri nezaketsizliğinin, iş memnuniyeti ile negatif ilişkili olduğu görülmektedir (Sharma ve Singh, 2016).

Cortina (2001) iş yeri nezaketsizliğinin çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlılığını olumsuz etkilediğini vurgulamıştır. Benzer şekilde, Kanten (2014) iş yeri nezaketsizliğinin, çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz etkileyerek, duygusal olarak tükenmelerine neden olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir araştırma sonucunda ise, işte nezaketsizliğe maruz kalan çalışanların psikolojik sıkıntı yaşama olasılığının daha yüksek olduğu öne sürülmüştür (Lim ve Lee, 2011). İş yerinde yer alan nezaketsiz davranışlar, strese bağlı bir dizi sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. Gary Namie (2003), iş yerinde nezaketsiz davranışlara uğrayan insanların anksiyete bozukluğu (%76), uyku bozukluğu (%71), TSSB (travma sonrası stres bozukluğu, %47), klinik depresyon (%39) gibi strese bağlı sağlık problemleri yaşadığını ortaya koymaktadır.

1.5.1.2. Kişilerarası ilişkiler üzerinde etkiler

Nezaketsizliğin kişilerarası ilişkiler üzerinde etkileri, astlar, meslektaşlar, yöneticiler ve çalışanların genel katılımıyla oluşan çatışmalara sebep olarak görülmektedir (Bartlett vd., 2008). Örneğin, Lim (2011) araştırmasında, iş yerinde nezaketsizlik yaşayan çalışanların haksız muameleye maruz kaldıklarını düşündüklerini ve amirlerinden ve iş arkadaşlarından bu nedenle daha az memnuniyet duyduklarını saptamıştır. Bu araştırmaya göre nezaketsizlik, mağdurun sosyal dışlanma algılamasına neden olmaktadır. İş yerinde karşılıklı saygı gösterilmemesi ve çalışanların nezaketsizliğe uğraması, mağdurun adaletsizlik duygusunu yaşamasına neden olabilir (Pearson vd., 2000). Böylece nezaketsizliğe uğrayan birey kendisini sosyal olarak reddedilmiş hissedebilir (Caza ve Cortina, 2007). Vickers (2006)'in araştırmasına göre, nezaketsizlik, iş yerinde çalışanların işbirliği ve karşılıklı anlayışını azaltarak yabancılaşma duygularının artmasına ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin kötüleşmesine neden olmaktadır. İş yeri nezaketsizliği, iş ve aile arasındaki çatışmaların artmasını da etkilemektedir. İş yeri nezaketsizliğinden dolayı hayal kırıklığına uğrayan birey, aile üyeleri tarafından daha kolay sinirlendirilebilir veya kendi sinirini ailesine yansıtabilir (Lim ve Lee, 2011).

1.5.1.3. Verimlilik açısından etkiler

Nezaketsizliğin verimlilik açısından sonuçları, üretkenlik, yenilik, yaratıcılık ve öğrenme yapılarını etkilemesi ile değerlendirilmektedir. Verimliliğin sonucu, iş kaybı ve gelir kaybı olarak sunulmaktadır (Bartlett vd., 2008). Örneğin, Pearson ve diğerleri (2000) tarafından yapılan araştırma, ankete katılanların üçte birinden fazlası, nezaketsiz davranışların hedefi olmalarının bir sonucu olarak örgüte olan bağlılıklarını ve verimliliklerini kasten azalttıklarını bildirmiştir. Banka çalışanları üzerine yapılan başka bir araştırma sonucunda, iş yeri nezaketsizliğinin, iş performansını negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Batga ve Ceyhan, 2019). Nezaketsiz davranışların yoğunlaştığı bir iş yerinde çalışanların işten ayrılma niyeti ve gerginlik düzeyi artmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999). Nezaketsizliğin getirdiği stres ve gerginlik, iş görenlerin işe geç kalma, devamsızlık ve iş yeri ihmali gibi davranışlarına sebep olabilmektedir. Tam tersine iş yerinde nezaketsizliğin azalması, çalışanların devamsızlığını azaltarak ve iş performansı arttırarak işletmeler için bazı olumlu etkiler yaratabilmektedir (Sliter, Sliter ve Jex, 2012: 132).

Literatür taraması yapıldığında iş yeri nezaketi konusunda yapılan araştırmaların çoğunluğunun, nezaketsizliğin yarattığı olumsuz etkilerle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (Andersson ve Pearson, 1999; Cortina vd., 2001; Pearson vd., 2000; Bartlett, 2008; Sharma ve Singh, 2016). Çalışanlar örgütlerin temel kaynağıdır. Dolayısıyla çalışanları ve onların ilişkilerini olumsuz etkileyen herhangi bir faktörün önlenmesi önemlidir. Çalışanları olumsuz etkileyen bu faktörler, örgütün genel çıktılarını da olumsuz etkileyebilir.

1.5.2. İş Yeri Nezaketsizliğinin Örgüt Üzerinde Etkisi

Literatürde yapılan araştırmalara göre, iş yeri nezaketsizliğinin kuruma etkileri; *finansal, idari* ve *çevresel sonuçlar* olarak sınıflandırılabilir (Bartlett vd., 2008).

Nezaketsizliğin olumsuz finansal sonuçları içinde en yaygın olanı, çalışan devridir. Nezaket dışı davranışlarla karşılaşan pek çok kişi, uygun bir iş bulduğunda kurumdan ayrılmayı tercih etmektedir (Delen, 2011). Örneğin, Pearson ve diğerlerinin (2000) araştırması, nezaketsizliğe uğrayan çalışanların %12'sinin işten ayrıldığını ortaya koymuştur. Üniversite öğretim üyeleri üzerine yapılan başka bir araştırmaya göre, iş yeri nezaketsizliği, 33 çalışanın 14'ünün işten ayrılmasına neden olmaktadır (Ambrose, Huston ve Norman, 2005).

Yöneticilerin çoğunluğu, iş yeri nezaketsizliğini yanlış anlaşılan bir kavram olarak görmekte, ancak bunun şirkete maddi zarar verdiğine inanmamaktadır. 17 sektörde 800 çalışanla yapılan bir anketin sonucunda, nezaketsizliğe uğrayan kişilerin genellikle aşağıdaki şekillerde davrandıkları ortaya çıkmıştır (Porath ve Pearson, 2013):

- %48'i kasıtlı işe harcadığı çabaları azaltmıştır.
- %47'si kasıtlı olarak işte geçirdiği zamanı azaltmıştır.
- %38'i kasten yaptığı işlerinin kalitesini düşürmüştür.
- %80'i olaylarla ilgili endişelendiği için zaman kaybetmiştir.
- %63'ü nezaketsiz davranış sergileyen kişiden kaçtığı için çalışma süresini kaybetmiştir.
- %66'sı iş performanslarını düşürmüştür.
- %78'i örgütsel bağlılıklarının azaldığını söylemiştir.
- %25'i memnuniyetsizliklerini müşterilerden çıkardıklarını belirtmiştir.

Örgütsel sonuçlar üzerine yapılan tüm çalışmalar, nezaketin ahlaki olduğu kadar parasal da değeri olduğunu vurgulamaktadır (Osatuke vd., 2009). Çünkü iş görenlerin işe harçadığı çaba ve süre, performans ve bağlılığı; kurumun genel performansını ve çıktılarını doğrudan etkileyen faktörlerdir.

İş yeri nezaketsizliği, işletme yöneticilerinin zaman kayıplarını da etkilemektedir. Çünkü iş yerindeki nezaket dışı davranışlar ve kişilerarası çatışmalar; örgüt kültürünün bozulmasına yol açabileceği için bu konuları çözmeye işletme yöneticisinin ayrı bir zaman harcaması gerekmektedir (Pearson ve Porath, 2005). Araştırmalar, nezaketsizliğin kişisel deneyim, kurumsal performans ve gelir açısından yüksek maliyeti olduğunu ortaya koymaktadır (Porah ve Pearson, 2013; Perason ve Porath, 2005). İş yeri nezaketsizliğinin tanımlanmaması, çok çeşitli şekillerde ortaya çıkması ve nezaketsizlikle ilgili raporların eksik olması nedeniyle, iş yerinde bu maliyetlerin doğru hesaplanmasında büyük zorluklarla karşılaşılmaktadır (Leiter, 2013: 39). Fakat Pearson ve Porath (2009) nezaketsizliğin mali etkilerine ilişkin milyar dolarlık bir şirketin iş yerindeki nezaketsizliğe yıllık 71 milyon dolar maliyet yüklediğine dair kanıtlara atıfta bulunmaktadır.

İş yeri nezaketsizliğinin yarattığı çevresel sonuçlar, örgüt iklimini ve kültürünü etkilemektedir. Kontrol edilmeyen kaba davranışlar, nezaketsiz ve saygısız bir örgütsel iklimin yaratılmasına katkıda bulunmaktadır (Pearson, Andersson ve Wegner, 2001: 1411). Nezaketsiz davranışların engelsiz ve cezasız gerçekleştiği kurumlarda, zamanla kabalık, ahlaksızlık ve nezaketsiz davranışlar norm haline gelebilir. Nezaketsizliğin çalışanlarda yarattığı gerginlik ve stresten dolayı, zehirli bir çalışma ortamı oluşabilir. Böyle bir çalışma

ortamı, kurumun genel üretkenliğini düşürür, çalışanları mutsuz eder, çalışan devrini artırır ve genel çalışma ilişkilerini yıpratır (Bartlett vd., 2008).

1.6. İŞ YERİNDE GÖRÜLEN NEZAKETLİ VE NEZAKETSİZ DAVRANIŞLAR

Bir davranışın nezaketli veya nezaketsiz olarak sınıflandırılması veya algılanması kurumsal özelliklere ve örgüt kültürüne bağlıdır. Bu nedenle bir ülke veya örgütte nezaketsiz olarak algılanan bir davranış, başka bir ülke veya kültürde nezaketli olarak algılanabilmektedir. Nezaketli ve nezaketsiz davranışların birçok örneği bulunmaktadır. Bu bölümde işyerinde sık görülen nezaketli ve nezaketsiz davranışların örnekleri ele alınmaktadır.

Nezaket ve nezaketsizlik, insanların diğer insanları ne ölçüde öngördüklerini, onlara ne ölçüde uyum sağladıklarını ve ne ölçüde değer verdiklerini yansıtan davranış kalıplarıdır (Leiter, 2013: 27). Nezaket, insanaların görgü kurallarına ne kadar titizlikle uyduklarına göre değerlendirir (Forni, 2003). Aynı zamanda nezaket, bir davranış kuralına açıkça atıfta bulunmadan başkalarına saygı göstermektir (Vickers, 2006).

Literatürde yapılan araştırmalara göre, nezaketsizliğin üç belirleyici özelliği bulunmaktadır: saygıya ilişkin işyeri normlarının ihlali, düşük yoğunluklu saldırganlık eylemleri ve bireye zarar vermeye yönelik belirsiz niyetler (Ottinot, 2010: 3). İş yeri nezaketsizliği kapsamında belirtilen davranışlar; aşağılayıcı bir not veya e-posta göndermek, iş arkadaşlarını küçümsemek, asılsız suçlamalarda bulunmak, dedikodu yaymak, toplantılar sırasında cep telefonlarını kapatmamak, başkasının telefon görüşmesini dinlemek, aşağılayıcı dil veya ses tonu kullanmak, konuşurken başkalarının sözünü kesmek, bir meslektaşının talebini veya isteğini görmezden gelmek, meslektaşlarının düşüncelerini dikkate almamak gibi davranışlar örnek gösterebilir (Vickers, 2006). İş yerinde görünen nezaket dışı davranışlara, "teşekkür ederim" veya "lütfen" demekten kaçınmak, kahve içtiği fincanı bırakmak, servis ekibi temizlesin diye iş yerinde çöp atmak, iş arkadaşlarına "günaydın" veya "iyi günler" dilememek, ofis malzemelerini çalmak, meslektaşlarına teklif etmeden kahve yapmak gibi küçük bencil davranışlardan da oluşabilir (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson vd., 2000; Johnson ve Indvik, 2001). Bununla beraber meslektaşlarına karşı profesyonel olmayan terimler kullanmak (abla, abi, efendi vb), iş yerini dağınık bırakmak, başkalarının fikirlerine önem vermemek, birisinin ihtiyacı olan kaynakları ele geçirmek, başkalarının eşyalarını izinsiz kullanmak gibi davranışlar da iş yeri nezaketsizliğine örnek gösterebilir (Kumral ve Çetin, 2016). Başkalarının konuşmalarını gizli dinlemek, iş arkadaşlarının itibarına zarar vermek, işe geç gelmek veya erken ayrılmak, meslektaşlardan ve iş aktivitelerinden dışlamak gibi

davranışlar da nezaketsiz davranışlara örnek gösterebilir (Abid, Khan, Rafiq ve Ahmed, 2015: 6308). Patterson (2016) yaptığı bir anket sonucunda çalışanlar tarafından en çok nezaketsiz olarak algılanan davranışlar listelenmiştir (Bknz: Tablo 1).

Tablo 1: Çalışanlar Tarafından Nezaketsiz Olarak Algılanan Davranışlar

Nezaketsiz davranışlar	**Yanıtların yüzdesi (%)**	**Tanımı**	**Örnekler**
Kırıcı dil kullanmak	% 22.1	Dili incitecek ve acı verecek şekilde kullanmak	"Açıkça çatışmacı olması amaçlanmayan sorulara veya yorumlara hakaret edici yanıtlar", "Küfür etmek";, "İğneleyici bir şekilde konuşmak".
Gürültülü olmak	% 12.9	Yüksek gürültü seviyesinde hareket etmek veya iletişim kurmak	"Başkaları çalışırken yüksek sesle konuşmak", "Birbirine bağırmak"
Profesyonellik eksikliği	% 11.4	İş yerinde profesyonel davranışlara uyulmaması	"Birinin yüzüne kapıyı kapatmak", "Sözünü tutmamak"
Benmerkezci davranmak	% 10.0	Sadece bireyin kendisine yardımcı olan ancak diğerlerine zaran veren eylemlerde bulunmak	"Başkalarını suçlu olarak göstermek", "Diğerlerinden faydalanmak"
Başkalarının sözünü kesmek	% 8.6	Başkaları konuşurken sözünü kesmek	"Birinin konuşmasını kesmek", "Bir toplantı konusunu aniden kesintiye uğramak"
Başkalarını küçümsemek	% 7.9	Başkalarını kendinden aşağıda hissettirmek	"Başkalarını aptal veya aşağı hissettirmek", "İş arkadaşlarını başkalarının önünde küçümsemek"
Başkalarını görmezden gelmek	% 7.1	Başkasını hesaba katmamak	"Birini grup etkinliğinden hariç tutmak", "Konuşmaya çalışan birini yok saymak"
Saldırgan eylemlerde bulunmak	% 7.1	Başkalarına karşı düşmanca veya saldırgan davranışlarda bulunmak	"Bir yere varmak için birini yoldan çekmek", "Zorbalık"
Kaba davranmak	% 7.1	Başkalarına karşı düşünceli davranmamak	"Eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisini dikkate almamak", "Bir meslektaşına yardım etmeyi reddetmek"

Kaynak: Patterson, 2016: 38

Nezaket, saygıyı ifade eden ve bir etkileşimdeki tarafların bir topluluğu paylaştığını kabul eden bir dizi davranış, söz ve duygusal tonu içerir (Leiter vd., 2011, s. 23). İş yerinde nezaketli davranışlar, diğerleri için endişe etmek, başkalarını aktif olarak dinlemek, bilgi paylaşımak, dürüst ve doğrudan iletişim, yardıma açık olmak, karşılıklı saygı normlarını korumak, empati kurmak gibi davranışları içermektedir (Woodson, 2018). Bununla birlikte bir iş arkadaşı gülümsediğinde karşılıklı gülümseme, birinin selamına karşılık verme, "iyi günler" dileme, teşekkür etme gibi davranışlar da nezaketli davranışlara örnektir (Patterson, 2016). Son kâğıdı kullandıktan sonra fotokopi makinesini kâğıtla doldurmak, kullanılan bardak ve tabakları yıkamak, hastalanmış olan iş arkadaşına "geçmiş olsun" demek gibi davranışlar da nezaketli olarak değerlendirilmektedir (Eastwood, 2019). Buna ek olarak nezaketli davranışlar, nezaketsiz olarak algılanan davranışlardan kaçınmayı da içermektedir (Patterson, 2016). Örneğin, birinin sözünü kesmemek, birinin özel hayatına karışmamak, dedikodulara katılmayı reddetmek gibi.

Nezaket, iş yerinde karşılıklı saygı normlarının korunmasına yardımcı olan davranışları içerir. Nezaket, sadece saygılı, sorumlu ve ölçülü bir şekilde konuşmayı değil, bununla birlikte saldırgan, kaba, küçük düşürücü ve tehdit edici davranışlardan kaçınmayı da içermektedir. Nezaketli davranışın anahtarı, kişisel çatışmaları çözme ve iletişim becerilerinden oluşmaktadır. İş yerinde çalışanların nezaketli davranışları, birbirini dinlemeyi, harekete ve konuşmalara dikkat etmeyi, birbirine katılmayı ve empati kurmayı, övmeyi, kibar olmayı, başkalarının zamanına saygı duymayı ve başkalarını eleştirmek yerine onlara yardım etmeyi içermektedir (Vickers, 2006).

Microsoft Corporation, 2003 yılından itibaren nezaket konusuna önem vermeye başlamıştır. Kurumu ve kültürü değerlendirdikten sonra Microsoft, kurumsal ortamı ve kamu itibarını değiştirmek amacıyla nezakete dayalı kişisel davranışlara ilişkin temel değerleri geliştirmiştir. Microsoft'ın geliştirdiği temel değerler, nezaketli davranışlar için iyi bir örnek olabilir. Temel değerler arasında başkalarının sözünü kesmeden onları anlamak için dinlemek; eleştirel yorumları sadece saygılı bir şekilde sunmak; başkalarının bilgi ve deneyimlerini dikkate almak; çatışma ortaya çıktığında tarafsız kalmak gibi ifadeler yer almaktadır (Reed, Whitten ve Jeremiah, 2019: 170).

Tablo 2: Çalışanlar Tarafından Nezaketli Olarak Algılanan Davranışlar

Nezaketli Davranışlar	**Yanıtların yüzdesi (%)**	**Tanımı**	**Örnekler**
Yardım etmek	%19.3	İş arkadaşlara işle ilgili ve iş dışı sorunlarda aktif olarak yardımda bulunmak	"Düşen birinin ayağa kalkmasına yardım etmek"
Saygılı iletişim kurmak	%4.8	Başkalarıyla saygılı ve kibarca iletişim kurmak	"Karşılıklı saygılı konuşmak"
Başkalarıyla ilgilenmek	%24.1	Başkalarına karşı pasif bir şekilde düşünceli olmak	" Başkalarının duygularına saygı duymak", Empati kurmak"
Paylaşılan ortak alana saygı duymak	%9.6	Paylaşılan alanla ilişkili olarak sınırları korumak ve saygı duymak	"Başkalarının eşyaların saygı göstermek", "Sessiz, sakin olmak ve kişisel alanı korumak"
Kibar davranmak	%6.6	Başkalarına karşı işle ilgili olmayan nezaket eylemleri	"Başkaları için kapıyı açık tutmak", "Birine kahve ısmarlamak"
Görgü kurallarına uymak	%8.4	Farklı konularda sohbet etmek ve başkalarının varlığını kabul etmek	"Lütfen", "Teşekkür ederim" kelimelerini kullanmak, "Selam vermek"
Profesyonellik	%6.6	Yüksek seviyede mesleki davranış sergilemek	"İşe zamanında ve hazırlıklı gelmek"
Başkalarıyla ilgilenmek	%10.8	Başkalarını önemsemek ve onu aktif bir şekilde göstermek	"Başkalarını çalışmalarından dolayı takdir etmek", "Sorunların ele alındığından emin olması için başkalarını dinlemek"
Birliği sağlamak	%6.0	Topluluk duygusunu aktif bir şekilde teşvik etmek	"İş yerine yeni gelenleri hoş karşılamak için çabalamak", "Birbiriyle anlaşarak işi yapmaya çalışmak"
Nezaketsizlikten kaçınmak	%3.6	Nezaketli olmayan davranışlarda bulunmaktan kaçınmak	"Konuşan birinin sözünü kesmemek", "Toplantılarda diğerlerinin sözünün kesintiye uğramadan duyulmasına izin vermek"

Kaynak: Patterson, 2016: 39

Kişilerarası ilişkilerde ve etkileşimlerde nezaket, diğer kişinin farkında olmakla başlar. En temel düzeyde, başka bir kişinin varlığından haberdar olmak, başka bir kişiyle aynı alanı paylaştığının farkında olmamaktan daha iyidir. Çünkü insanlar sırf etraflarındakilere dikkat etmedikleri ve farkında olmadıkları için yüksek sesle konuşabilir veya başka rahatsız

edici davranışlarda bulunabilirler. Sadece anlamanın ötesine geçerek diğer kişiyi kabul etmek, daha büyük bir nezaket ve saygı derecesine işaret etmektedir (Leiter, 2013: 23).

1.7. İŞ YERİ NEZAKETİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Vasconcelos (2020)' a göre literatürde iş yeri nezaketsizliği konusunda yapılan araştırmaların çoğu, iş yeri nezaketsizliğinin etkilerini kanıtlamayı amaçlamaktadır (%65,6). Bu çalışmaya göre, iş yeri nezaketsizliğinin sebepleri ve öncüllerine odaklanan çalışmalar, araştırmacıların ikinci ilgi odağını oluşturmaktadır (%15,1). Bununla birlikte iş yeri nezaketsizliğinin düzenleyici ve aracı rolünü açıklamayı amaçlayan ve iş yeri nezaketsizliğinin yapılarını bulmaya odaklanan çalışmalar da görülmektedir (%8,6). Sadece birkaç çalışma iş yeri nezaketsizliğine yönelik müdahalelere (%4,3) ve iş yeri nezaketsizliği ölçeği geliştirmeye (%4,3) odaklanmaktadır (Vasconcelos, 2020: 531).

"İş yeri nezaketi" kavramı ilk kez Andersson ve Pearson (1999) tarafından ele alınmıştır. Ancak bu araştırmada iş yeri nezaketinin faydası ve gelişmesi konularından çok iş yeri "nezaketsizliğinin sarmalı" ve zararları ele alınmıştır.

Nezaket yaklaşımı, ekip ve bireysel müdahalelere odaklanan örgütsel değişim için yeni bir alan açmıştır. Osatuke ve diğerleri (2009, 2013) tarafından Gaziler Sağlık İdaresinde ulusal çapta yapılan "Nezaket, Saygı ve İşe Adanmışlık" (Civility, Respect, Engagement in the Workforce - CREW) adlı örgüt geliştirme müdahelesini test eden çalışma, iş yeri nezaketi literatürüne katkıda bulunan ilk araştırmalardan birisidir. Katılımcı işletmelerde, iş yerinde çalışanların nezaketini geliştirerek çalışma gruplarının sosyal çevresini değiştirmeyi amaçlayan bu müdahale, iş yeri nezaketini teşvik etmek için özel olarak tasarlanmış, test edilmiş ve kanıtlanmış bir müdahale planıdır. Araştırmacılar müdahaleden önce ve sonra katılan çalışanların nezaketli davranışlarında, özellikle devamsızlık ve organizasyon maliyetlerindeki azalmaya bağlı önemli farklılıklar bulmuştur. Literatürde mevcut araştırmaların çoğu (Pearson ve Porath,2005; Pearson ve Porath, 2009), nezaketsizliğin stres, saldırganlık ve kişilerarası adalet eksikliği gibi bilinen neden ve sonuçların azaltılmasına odaklanmıştır. CREW yaklaşımı ise, nezakete ve nezaketi arttırmaya odaklanmıştır. Leiter (2011) araştırmasında CREW örgüt müdahalesinin birim düzeyinde etkinliğini incelemiştir. Bu çalışmada aşağıdaki iki konu ele alınmıştır:

- Bir örgüt müdahalesi (CREW) sosyal ilişkilerin kalitesini iyileştirebilir mi?

- İyileştirilmiş ilişkilere çalışanların tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, işe bağlılık, iş memnuniyeti, yönetime güven ve devamsızlık deneyimlerindeki gelişmeler eşlik edecek mi?

Nezaket konusunda örgütsel bağlamda yapılan araştırmalarda, örgütlerin çalışma ortamında nezaketi geliştirerek hem bireysel hem örgütsel performansı geliştirme fırsatına sahip oldukları vurgulanmıştır (Di Fabio ve Gori, 2016; Varışlı, 2020; King vd., 2011). Porath ve diğerleri (2015) bir biyoteknoloji firmasının araştırma ve geliştirme departmanında, iş yerinde nezaketli davrananların sağladığı faydalar teorileştirerek ve test edilerek nezaket ve nezaketsizlik literatürüne katkıda bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, bir meslektaşını nezaketli olarak algılayan kişilerin, iş tavsiyesi almak için o meslektaşını arama olasılığının daha yüksek olacağı ve bu kişinin çevresinde lider olarak algılanacağını ortaya koymuştur. Bununla birlikte bir çalışan, çevresindekiler tarafından ne kadar nezaketli algılanırsa, o çalışanın performansının o kadar iyi olacağı vurgulanmıştır.

Nezakete dayalı olumlu tutumsal davranışlar, kuruluşları olumlu bir davranış ortamı yaratma konusuna yöneltmiştir (Porath, 2016). Böylece iş yeri nezaketi iklimi konusu daha sık ele alınmaya başlanmıştır (Sleem ve Seada, 2017). Literatürde nezaketin iş tatmini ve kişilerarası ilişkiler arasında bir aracı görev taşıdığını belirten araştırmalar da bulunmaktadır (Gill ve Sypher, 2009; Griffin, 2010). Nezaket ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi, çalışan davranışlarına yeni bakış açıları sağlamaktadır.

Literatürde sektör bazlı yapılan araştırmalar da bulunmaktadır. Nezaket konusunda yapılan araştırmaların çoğunluğu sağlık sektörü üzerinde yapılmıştır (Clark, Landrum ve Nguyen, 2013; Clark, 2019; Clark, Nguyen ve Barbosa-Leiker, 2014). Clark ve diğerleri (2014) tarafından hemşirelik öğrencileri üzerinde yapılan araştırma sonucunda, akademik yaşamdaki nezaketsizliğin öğrencilerin stres düzeyini arttırdığı, öğrenmeyi engellediği, öğretim üyeleri ve öğrencilerin ilişkilerine zarar verebildiği ve akademik ortamı bir bütün olarak olumsuz etkilediği saptanmıştır. Clark (2019) hemşirelerin çalıştığı sağlık sektöründe yaptığı diğer bir çalışmasında ise, hemşire nezaketinin hasta bakımı süreçleri ve hasta sağlığı için önemli bir faktör olduğunu öne sürmüştür.

Son yıllarda araştırmacıların araştırmacıların iş yerindeki olumlu sosyal etkileşimlere yönelik ilgisi artmaya başlamıştır. İşyeri nezaketi literatürü hala yeterince araştırılmadığından, birkaç açık araştırma alanı mevcuttur. Örneğin, literatürde iş yeri etkileşimlerinde nezaket algıları üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olan ara değişkeni belirlemeye yönelik araştırmalar eksiktir. Buna ek olarak, nezaket ve nezaketsizlik yapıları da net araştırılması gereken konulardan birisidir. Çünkü iş yerinde nezaketsizliğin olmamasının nezaket anlamına

geldiğine dair bir varsayım mevcuttur (Patterson, 2016). Bu nedenle, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

1.8. İŞ YERİ NEZAKETİ ÖLÇEKLERİ

Meterko ve diğerleri (2007), nezaketsizliğin ötesindeki davranışlara odaklanan **VHA (Veterans Health Administration) Nezaket Ölçeği'ni** geliştirmiştir. Nezaket Ölçeği, Gaziler Sağlık İdaresinin 2004 ve 2006 yıllarında ve sonrasında yıllık olarak gerçekleştirdiği gönüllü anonim Tüm Çalışanlar Anketinden elde edilen bir grup maddedir. VHA Nezaket Ölçeği, Gaziler Sağlık İdaresinin Ulusal Organizasyonel Gelişim Merkezi tarafından desteklenen yerel tesis koordinatörleri tarafından yönlendirilen ve iş yeri nezaketini geliştirmeyi amaçlayan CREW (Civility, Respect, Engagement in the Workforce) müdahelelerinde kullanılmıştır (Osatuke vd., 2009). İlk kez Gaziler Sağlık İdaresinde test edildiği için VHA Nezaket Ölçeği adı verilmiştir.

VHA ölçeği saygı, iş birliği, çatışma çözümü, iş arkadaşının kişisel ilgisi, iş arkadaşı güvenilirliği, ayrımcılıkla mücadele, farklılıklara değer verme, yöneticinin farklılıkları kabulü gibi 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki maddeler arasında, "Çalışma grubumda insanlar birbirlerine saygılı davranırlar", "Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım benimle kişisel olarak ilgilenirler", "Çalışma grubumda bireyler arasındaki farklılıklara saygı duyulur ve değer verilir" gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçek maddelerinin yanıt seçenekleri 5'li Likert ölçeğine göre değerlenmektedir ("1 = Kesinlikle katılmıyorum" … "5 = Kesinlikle katılıyorum"). Ölçeğin genel Cronbach alfa değeri 0.93 saptanmıştır. Böylece VHA Nezaket Ölçeğine ilişkin yapılan analizler ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. VHA ölçeğinin maddeleri, bir bireye nasıl davranıldığı yerine, çalışma grubu üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerine göre oluşturulmaktadır. Bu nedenle, VHA ölçeği, grup saygı normlarına ilişkin bireysel algılara dayanır.

İş Yerinde Algılanan Nezaket İklimi Ölçeği (Perceived Workplace Civility Climate Scale – PWCCS), Ottinot(2008) tarafından geliştirilen, iş yeri nezaket iklimini ölçmek için kullanılan ve 24 maddeden oluşan bir ölçektir. PWCCS, iş yerinde yönetimin nezaketsizliğin azaltılmasına ne ölçüde önem verdiğine dair çalışanların algılarını ölçerek iş yerinde nezaket ilkimini değerlendirmektedir. Maddeler, "Yönetim, iş arkadaşlarının saygısız davranışlarına müsamaha göstermez", "Yönetim, çalışan ilişkilerinin sağlığına dikkat etmemektedir", "Yönetim üyeleri, çalışanların birbirlerine nasıl davranmaları gerektiği konusunda iyi bir örnektir", "Kurumumun iş arkadaşlarına saygılı davranmak için açıkça

tanımlanmış kuralları vardır", "Yönetim, iş arkadaşları arasındaki anlaşmazlıkları herkesin kazanacağı şekilde ele alır" gibi ifadeleri içermektedir. Ölçek maddelerin yanıtları 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirilmektedir ("1 = Kesinlikle katılmıyorum" … "5 = Kesinlikle katılıyorum"). PWCCS boyutlarının Cronbach alfa değeri 0.70'in üzerinde olduğu için güvenilirliği yüksektir.

Walsh ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen **Kısa Nezaket Normları Anketi (Civility Norms Questionnaire - Brief – CNQ-B)**, bir çalışma grubunun nezaket iklimini ölçmek için tasarlanmış bir değerlendirme aracıdır. Nezaket iklimi, çalışanların çalışma grubu üyelerine karşı saygılı tutumu destekleyen normlara ilişkin algısı olarak tanımlanır. CNQ-B, nezaketli davranışın normatif olup olmadığını ve nezaketsiz davranışın meydana geldiğinde düzeltilip düzeltilmediğini ölçen dört maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki maddeler arasında, "İş arkadaşlarım nezaketsiz davranışları kabul etmezler", "Çalışma grubumdaki hiç kimse öfke patlamalarına müsamaha göstermez", "Çalışma grubumda saygılı davranış normdur", "Meslektaşlarım, çalışma grubumuzdaki herkese saygılı davranıldığından emin olur" gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin yanıtları 7'lü Likert tipi seçeneğinden oluşmaktadır ("1 =kesinlikle katılmıyorum" … "7 = kesinlikle katılıyorum"). CNQ-B maddeleri pozitif bir yapıya sahip olduğundan, daha yüksek puanlar nezaket için daha elverişli bir iklime işaret eder. CNQ-B başlangıçta bireysel düzeyde (çalışma ortamına ilişkin bireysel algılar) ve ardından ekip düzeyinde test edilmiştir. Ölçek, nezaketsizlik deneyimlerini tahmin etmede güçlü geçerlilik ve makul güvenilirlik göstermiştir (Walsh vd., 2012).

Di Fabio ve Gori (2016)tarafından geliştirilen ölçek ise, **İş Yerinde İlişkisel Nezaket Ölçeği (Workplace Relational Civility – WRC),** çok boyutlu "ayna" ölçüsüyle değerlendirmeye yöneliktir. Bu ayna değerlendirmesi ile insanlar diğerlerine eskiden nasıl davrandıklarını ve başkalarının onlara nasıl davrandığını açıklayabilmektedir. Ölçek 3 boyuttan ve her boyut birkaç maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler aşağıdaki gibidir (Fabio ve Gori, 2016, s. 3) :

- İş yerinde kişilerarası dürüstlük (ilişkilerde dürüstlük, saygı, azim, inançları ifade etme yeteneği, ilişki kurma yeteneği);
- İş yerinde ilişki kültürü (nezaket, yardımseverlik, yüksek eğitim düzeyi, kibarlık);
- İş yerinde ilişkisel isteklilik (başkalarına karşı duyarlılık, başkalarının duygularını okuma yeteneği, başkalarını düşünme, incelik, empati, şefkat, başkalarının tepkilerinin farkında olma).

Ölçekte "Değerlerimi ve inançlarımı başkalarına sakince ifade edebildim", "Diğerleri bana değerlerini ve inançlarını sakince ifade edebildiler"; "Başkalarına saygısızlık etmeden

kendi bakış açımı ifade edebildim", "Diğerleri bana saygısızlık etmeden kendi bakış açılarını ifade edebildiler" gibi ifadeler yer almaktadır. İfade örneklerinden görüldüğü gibi, katılımcının son 3 ay içinde başkalarına (meslektaşlarına ve/veya üstlerine) karşı nasıl davrandığını ve bu süre içinde başkalarının kendisine karşı nasıl davrandığını açıklaması gerekmektedir. Ölçekteki maddelerin yanıtları 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır ("0 = Hiç" … "5 = Çok fazla"). Ölçek boyutlarının Cronbach Alfa değeri 0.75'in üzerinde olduğu için güvenilirliği yüksektir.

Örgütsel Nezaket Ölçeği (Organizational Civility Scale – OCS) Clark, Landrum ve Nguyen (2013) tarafından oluşturulan ve Boise State Üniversitesi Kurumsal İnceleme Kurulu tarafından onaylanan bir ölçektir. Ölçek, nezaketsizliğin bir sorun olarak algılanma derecesini, buna katkıda bulunan faktörleri ve çözüme yönelik algılarını ölçmektedir. Bununla birlikte OCS, nezaket, stres, başa çıkma ve iş memnuniyetini de ölçmektedir. Ölçekteki nezaket boyutu yedi maddeden oluşmaktadır. Maddeler *saygı, meslektaşlık, yönetimden memnuniyet, çalışma ortamının yargılayıcı görünüp görünmemesi, misyon ve vizyonda ifade edilen nezaket, başa çıkma stratejilerinde duygusallık* ve *suistimal sıklığını* içerir. Maddeler, "Bulunduğum kurumda kendimi değerli hissediyorum", "Nezaketsiz davranışların ele alınmasına ilişkin prosedürler kamuya açıktır" gibi ifadeleri içermektedir. Ölçeğin nezaket bölümünde yer alan boyutların Cronbach Alfa katsayısı 0.89'ın üzerinde olup, güvenilirliği yüksektir. Örgütsel Nezaketsizlik Ölçeği, örgüt geliştirme müdahalelerinden sonra iş yerinde nezaketsizlik olaylarının azalması ve diğer sonuçların iyileşmesini ölçmek için bir takip ölçütü olarak işletmelerde sıkla kullanılmaktadır.

Nezaket ve nezaketsizlik birbiriyle yakın ilişkili olduğundan dolayı, her iki olgunun ölçümlerinin karşılaştırılabilir olması çok önemlidir. Bu nedenle bu bölümde iş yeri nezaketi ile beraber iş yeri nezaketsizliği için tasarlanan ölçekler de incelenmektedir.

Cortina ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen **İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği (Workplace Incivility Scale – WIS)**, iş yerinde nezaketsizliği ölçmek için en sık kullanılan ölçeklerden biridir. Ölçek, son beş yıllık zaman dilimindeki iş yeri nezaketsizliğini ölçen yedi maddeden oluşmaktadır. Cortina ve diğerleri (2013), orijinal yedi maddelik WIS ölçeğine beş madde daha ekleyerek on iki maddelik WIS geliştirmişti. Yeniden geliştirilen on iki maddelik WIS, son beş yıllık değil, son bir yıllık zaman dilimindeki iş yeri nezaketsizliğini ölçmektedir. Bu ölçekte katılımcılara, çalıştıkları iş yerinde kendilerinin son bir yıl içerisinde üstlerinden veya meslektaşları tarafından nezaket dışı davranışlarla karşılaşıp karşılaşmadıkları sorulmaktadır. Yedi maddelik ölçekteki maddeler arasında "Sizi aşağıladı mı ya da küçümsedi mi?", ". Söylediklerinizi az önemsediği ya da fikirlerinize az ilgi gösterdiği oldu mu?", "İş

yerindeki ilişkilerde sizi yok saydı mı ya da dışladı mı?" gibi sorular yer almaktadır. Ölçekteki maddelerin yanıtları 5'li Likert tipi seçeneğinden oluşmaktadır ("1 = Hiçbir zaman" … "5 = Çok sık"). Yedi maddelik WIS genel Cronbach Alfa değeri 0.89 olarak saptanmıştır. Böylece yedi maddelik WIS, yüksek geçerlik ve güvenirlik değerlerine sahip olması ve hem kolay uygulanabilir olması hem de kısalığı nedeniyle araştırmacılar tarafından daha sık tercih edilmektedir. Yedi maddeden oluşan WIS, Gök, Karatuna ve Başol (2019) Türkçe'ye uyarlanmış; geçerliği ve güvenirliği test edilmiştir. Güvenilirlik çalışması sonucunda Cronbach alfa katsayısı 0,92 olarak hesaplanmış ve ölçeğin Türkiye'de yapılacak araştırmalarda kullanılabilir bir araç olduğu gösterilmiştir (Gök, Karatuna ve Başol, 2019).

Martin ve Hine (2005) tarafından geliştirilen **Nezaketsiz İş Yeri Davranışı Anketi (Uncivil Workplace Behavior Questionnaire - UWBQ)**, düşmanlık, mahremiyetin istilası, dışlayıcı davranışlar ve dedikodu ile ilgili nezaketsizliğin çeşitli yönlerini değerlendirmektedir. Bu ölçeği geliştirirken en önemli soru, farklı bireyler için nezaketsizliğin ne anlama geldiğini ve hangi davranış örneklerinin nezaket dışı kabul edildiğini anlamak olmuştur. Ölçekteki maddeler arasında "Sizinle yüksek sesle konuşuldu", "Masanızdan ofis malzemeleri alındı ve sonra geri verilmedi", "Dâhil olmanız gereken bir karar hakkında size danışılmadı", "Hassas kişisel bilgileriniz herkese açık olarak tartışıldı" gibi maddeler bulunmaktadır. Ölçekteki maddelerin yanıtları 5'li Likert tipi seçeneğinden oluşmaktadır. UWBQ ve tüm alt boyutlarının Cronbach alfa değeri 0.80'den yüksek sonuç göstermiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ YERİNDE NEZAKETİ GELİŞTİRME

Günümüzde iş yeri nezaketsizliğinin olumsuz etkilerinin yaygınlaşması, çalışma ilişkilerini veya işyeri kültürünü iyileştirmek için değişim süreçlerini gerektirmektedir. İş yeri kültürünün ihlali olarak görülen iş yerinde kabalığı önlemek için, çalışma ortamında nezakete dayalı bir örgüt kültürü geliştirmek önemlidir. İş yeri nezaketsizliğinin ortadan kaldırılması ve nezaketin geliştirilmesi, sadece bir çalışanı değil tüm örgütü ve örgüt sonuçlarını etkilemektedir. İş yerinde nezaketin geliştirilmesinde bütün grubun isteği ve çabası önemlidir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde iş yerinde nezaketi geliştirme konusu ele alınmakta; iş yerinde nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamaları incelenmektedir. Ayrıca iş yeri nezaketinin geliştirilmesine yönelik müdahale planları, nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarının çalışan davranışları üzerinde yarattığı etkilere, nezakete dayalı örgüt geliştirme sürecine ve bu süreçte yönetici, insan kaynakları uzmanları, uygulayıcı ve çalışanların rollerine değinilmektedir.

2.1. İŞ YERİNDE NEZAKETİ GELİŞTİRMENİN ÖN KOŞULLARI

Pearson ve Porath (2005)'a göre; iş yerinde nezaketi teşvik etmek, bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde daha etkilidir. Çünkü çoğu nezaket ve nezaketsizlik örnekleri, bireyler arasında ortaya çıkan ayrı durağan olaylar değil, çalışma grubu veya tüm organizasyonda meydana gelen daha büyük bir etkileşimli sürecin sonucudur (Osatuke vd., 2009). İş yerinde nezaketsizliğin nedenlerini ve sonuçlarını anlamak ve nezaketin örgütsel ve bireysel faydalarını açıklamak; sorunu ele almak için harekete geçmeye yönelik önemli bir ön adımdır. Bununla birlikte iş yerinde nezaketi örgütsel düzeyde geliştirmek için bazı ön koşullar bulunmaktadır. Bu koşullar aşağıda yer almaktadır (Leiter, 2013: 46):

- İş yerinde psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratmak,
- Çalışan beklentileri ile empati kurmak,
- Ortak çabaları desteklemek.

Psikolojik olarak güvenli bir ortamın yaratılması, iş yerinde pozitif sosyal etkileşimlerin sağlanması için gereklidir. Psikolojik olarak güvenli bir çalışma grubu, tartışılması zor bir konunun gündeme gelmesi gerektiğinde üyelerin, diğer grup üyelerinden

olumlu bir yanıt alacaklarından şüphelenmeyen bir çalışma grubudur (Leiter, 2013, s. 47). Böyle çalışma grupları, çalışanların risk farkındalığını artırmak yerine, yeni veya belirsiz olan işleri alma konusunda aktif bir şekilde desteklemektedir. Leiter (2013) araştırmasına göre psikolojik açıdan güvenli ortamda bulunan çalışanlar öğrenmeye ve işlerine yaratıcılık katmaya daha yatkındır. Bir insan kendisini ciddi bir tehlikede hissettiğinde, kayıpları en aza indirmeyi, koşulları iyileştirmekten daha öncelikli düşünebilir. Eğer işletme çalışanları bulundukları ortamı psikolojik olarak güvenli algılamıyorsa, bu örgüt tarafından uygulanan müdahalelere veya eğitimlere şüphe ile bakacaktır ve aktif bir şekilde katkıda bulunmayacaktır.

Çalışanların iş yerindeki sosyal etkileşimlerinde olumlu değişiklikler yapmaya başlamadan önce, iş arkadaşlarının saygı beklentileri, kötü muameleye karşı savunmasızlıkları ve tatmin edici ilişkiler kurma arzuları ile empati kurmak gerekir. Andersson ve Pearson (1999) araştırmalarında nezaketsizliğe uğrayan bir çalışanın karşı tarafa nezaketsiz bir şekilde cevap verme olasılığının yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle insanların en sık sosyal etkileşimlerde bulunduğu iş ortamında, çalışanların birbirlerine karşı duygusal mesafesini koruması gerekmektedir.

İş yerinde nezaketi geliştirmeye yönelik müdahaleleri uygulamadan önce, çalışma grubunun bu tür değişim süreçlerine ne ölçüde ihtiyaç duyduğu belirlenmelidir. Çünkü bazı araştırmalara göre, nezaketin norm olduğu daha olumlu bir çalışma ortamında, çalışanların eğitim ihtiyacını görme olasılığı daha düşükken, daha olumsuz bir çalışma ortamında eğitim ihtiyacı daha yüksektir (Walsh ve Magley, 2020: 19). Walsh ve Magley (2020) kişisel nezaketsizlik deneyiminin öğrenme motivasyonu üzerinde olumlu bir dolaylı etkisi olduğunu bulmuştur. Bu bulgu, nezaketsizliğe maruz kalan çalışanları nezaket faaliyetlerine aktif olarak katılacağı anlamına gelmektedir. Nitekim, nezaketsizliğe maruz kalan kişi, nezaket dışı davranış sergileyen kişiye kıyasla kurumunda nezaketi teşvik etmeye daha istekli olmaktadır.

Çalışanlar arasında iş birliğine dayalı bir çaba, işyerinde nezaketin etkili bir şekilde geliştirilmesi için önemlidir. İş arkadaşlarının kibar olduğu bir ortamda, bir kişinin kendisinin de kibar davranma olasılığı daha yüksektir (Leiter, 2013). Çalışanların nezaketsizliği ortadan kaldırmak için ortak bir çaba göstermesi, daha kısa sürede daha iyi sonuçlar elde edilmesine yardımcı olabilir. Nezakete dayalı müdahaleler, ancak ekip üyeleri birlikte çalıştığında geliştirilebilir (Leiter, 2013).

2.2. NEZAKETE DAYALI ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARI

Tezin bu bölümünde, iş yerindeki nezaketsizliği kurum kültürünü bozan bir unsur olarak ele alan ve işyerindeki nezaketsizliği iyileştirmeye yönelik kurumsal bir yaklaşımı değerlendiren uygulamalar incelenmektedir.

2.2.1. CREW (Civility, Respect, Engagement in the Workforce) Müdahaleleri

İş yerinde nezaketi geliştirmeye yönelik müdahaleler arasında CREW (Civility, Respect, Engagement in the Workforce) müdahaleleri, nezaket literatürüne önemli katkı sağlamış ve olumlu sonuçlar elde etmiştir. "Nezaket, Saygı ve İşe Adanmışlık" (Civility, Respect, Engagement in the Workforce - CREW) Müdaheleleri, 2005 yılında ABD'de başlayan ve iş yerinde günlük etkileşimler kültürünü iyileştirmeyi amaçlayan değişim sürecini temsil etmektedir (Osatuke vd., 2009). Söz konusu müdahaleler ilk olarak, Gaziler Sağlık İdaresi (Veterans Health Administration – VHA) Ulusal Organizasyonel Gelişim Merkezi tarafından geliştirilmiştir. Bu program Gaziler Sağlık İdaresinin üst düzey yöneticilerinin desteği ve katkısıyla iyi sonuçlar göstermiştir. CREW müdahaleleri, Gazi İşleri Bakanlığının 1200'den fazla çalışma grubu tarafından iş yerinde saygı ve nezaket kültürü oluşturmak için kullanılmıştır (Leiter vd., 2011; Osatuke, Leiter, Belton, Dyrenforth ve Ramsel, 2013; Osatuke vd., 2009).

CREW müdahalelerin temel felsefesi, öncelikle grubun güçlü yanlarını oluşturarak ve iyileştirme fırsatlarını belirleyerek başarılı ve tatmin edici iş deneyimlerini belirlemeye ve ardından yeniden yaratmaya dayanmaktadır (Osatuke vd., 2013, s. 28). İş yerinde nezaketi teşvik etmeyi amaçlayan CREW müdahalelerin temel hedefi, sorunlu sosyal etkileşimleri nezakete dayalı müdahalelerle değiştirerek, mevcut nezaketli olmayan etkileşim modelini ortadan kaldırmaktır. Bu hedefe ulaşmak için kullanılan strateji aşağıdaki ilkeleri takip etmektedir (Osatuke vd., 2013, s. 30):

1. *Davranışsal:* Araştırmacılar CREW müdahalelerinin, çalışanların davranışları değişirse, tutum ve duygularının da değişeceğine inanmaktadır.

2. *Katılım:* CREW müdahaleleri, çalışanların sosyal etkileşimini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle CREW yaklaşımı, çalışanların müdahale sürecinde toplantılara, tartışmalara ve planlama süreçlerine katkıda bulunmasına önem vermektedir. Yaklaşıma göre,

çalışanların sadece nezaket ve örgüt kültürü hakkında bilgi almaktan ziyade bu bilgileri pratik yaparak gerçekleştirmeye ve tartışmaya hakkı vardır.

3. Bireysel: CREW yaklaşımın en temel özelliği, her çalışma grubunun kendilerine göre nezaket ve nezaketsizlik normlarını belirlemesidir. Bu nezaket ve nezaketsizlik tanımları, ilkeleri ve normlarının her çalışma grubunun kültürüne göre değişiklik göstereceği anlamına gelmektedir.

4. Yapılandırılabilirlik: CREW yaklaşımı, katılımcılar arasında daha nezaketli etkileşimi sağlayabilmek için bir dizi yapılandırılmış alıştırmayı, planlanmış tartışma sorularını ve toplantıları içermektedir.

CREW müdahaleleri süreci, organizasyon lideri tarafından organize edilen toplantılarda veya yazılı medya gibi türlü format aracılığıyla tüm örgüte müdahaleleri tanıtmakla başlamaktadır (Leiter, 2013). Katılımcıların çalışmanın amaçlarının farkında olmaları önemlidir. CREW müdahalelerinde katılımcıların seçimi rastgele yapılmamaktadır. Bunun yerine müdahalelere katılacak bir veya iki çalışma grubunu bir dizi tartışma yoluyla müdahale liderleri belirlemektedir (Osatuke vd., 2013). Katılımcıların seçiminden sonra çalışma grubunun çalışma yaşam alanlarını ve sosyal iklimini değerlendirmek amacıyla bir anket uygulanmaktadır. Bundan sonra CREW oturumları ve toplantıları başlar. Tüm etkinlikler ve eğitimler tamamlandıktan sonra, katılımcı çalışma grupların ilerlemesini ölçmek amacıyla bir izleme değerlendirmesi organize edilmektedir. Genel olarak, CREW müdahalelerinin süreci, müdahalelere hazırlık, altı aylık CREW müdahalelerin uygulama süreci, değerlendirme ve sonuç aşamalarından oluşmaktadır (Leiter, 2013).

CREW müdahaleleri, ekipler içinde sürekli diyalog gerçekleşmesini sağlayan toplantıları içermektedir. Bu toplantılarda yaklaşık altı ay boyunca katılımcılar iş yerinde nezaketli etkileşimin grup normlarına ilişkin anlayışlarını geliştirir ve tartışırlar. Nezaketli olarak kabul edilen iş yeri davranışlarının içeriği, her iş yeri kültürüne göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, davranış normları katılımcı grup çalışanlarının kendileri tarafından belirlenir (Osatuke vd., 2013). Toplantılarda katılımcılar belirli durumlara ilişkin algılarını paylaşmaktadır. Böylece durumlar ortada tartışılarak, hangi davranışların kime göre nezaketli veya nezaketsiz olduğu ile bu davranışların insanlara etkisi açık konuşulmaktadır. Bu toplantılar, katılımcıların sosyal davranışlarının başkaları üzerindeki etkisine karşı daha duyarlı hale gelebilmesini hedeflemektedir. Sonuçta tüm grup tarafından kabul edilen davranışları ve işaretleri içeren genel grup normları yaratılır. Bununla birlikte katılımcılar, işlerini yaparken birbirini desteklemenin ve takdir etmenin yeni yollarını bulabilirler (Leiter, 2013).

CREW müdahaleler süreci, iş yerindeki ilişkilerin kalitesini arttırmaya yönelik alıştırmaları, tartışmaları ve katılımcılara sorulması gereken bir dizi soruları içermektedir. İlk alıştırmalarda sorulacak sorular arasında *"Grup için nezaket nedir?", "İşyerinde nezaketi birbirinize nasıl gösterirdiniz?"* gibi sorular bulunmaktadır. Tamamlayıcı alıştırmada ise, *"Nezaketsizlik ve saygısızlığı birbirinize nasıl gösterirdiniz?", "Size göre nezaketsiz davranışları hangi eylemler veya kelimeler tanımlar?"* gibi sorular sorulmaktadır (Leiter, 2013: 78).

CREW müdahalelerinin aktörleri *katılımcılar, kolaylaştırıcılar* (facilitators), *bölüm yöneticileri* (unit managers) ve *kıdemli liderlik şampiyonundan* (senior management champion) oluşmaktadır (Leiter, 2013). *Kolaylaştırıcılar*, katılımcıların düzenli oturumlarına liderlik eden kişilerdir. Kolaylaştırıcı, tüm oturumların konuşma konusunu seçmek; gerekli olan bilgileri ve alıştırmaları bulmak; ders programları ve planlarını düzenlemek; oturum katılımcılarını belirlemek; katılımcıların katkı sağlamasına yardım etmek gibi bir dizi sorumluluk taşımaktadır. *Bölüm yöneticileri*, oturumların çalışma grubunun özelliklerine, yaşamına uymasını sağlayan ve kolaylaştırıcılarla birlikte çalışan kişilerdir. Bölüm yöneticileri, personelin oturumlara katılma fırsatını sağlamaktadır. *Kıdemli liderlik şampiyonları* ise, danışman ile kuruluş arasındaki bağlantıdan sorumlu olan kişidir. Kıdemli liderlik şampiyonları, üst yönetime müdahalelerin ilerlemesiyle ilgili güncel bilgileri iletmektedir.

CREW sürecinin özelliği, çalışanların değişiklikleri kendileri organize etmesi ve benimsemesi; müdahalelerin, katılımcıların benzersiz koşullarına yanıt vermesidir. CREW yaklaşımının bu şekilde etkili çalışması için *temel ilkeleri* sağlaması gerekmektedir. Bu ilkeler (Leiter vd., 2011: 3):

- Katılımcıların sosyal çevresini değerlendirmesine dayalı olarak konu hakkında gerekli açık konuşmaları yaparak nezaketi oluşturmak (grubun nezaketsizlik düzeyi ile ilgili geri bildirimin alınması);
- Katılımcıların etkileşim kurmanın yeni yollarını keşfetmelerine yardımcı olan alıştırmalarla süreci yönetmek;
- Kolaylaştırıcı rehberliğine dayanarak katılımcıları yerleşik sosyal davranış kalıplarından uzaklaştırmak;
- Yönetim tarafından müdahalelerin başarısı için gerekli ve açık destek almak;
- Sürecin başarısı için çalışanları katılım sağlamaya teşvik etmek.

CREW müdahalelerin sonuçlarına göre hem yöneticilerin hem de çalışanların iş yerinde sosyal etkileşim düzeyinde gelişmeler görülmüştür. Bununla birlikte iş yeri

nezaketsizliği düzeyinin azalması, bu müdahalelerin sadece olumlu sosyal davranışı teşvik etmekle kalmadığını ve aynı zamanda nezaketsizlik ve kabalık eylemlerini de caydırdığını kanıtlamaktadır (Leiter vd., 2011).

2.2.2. PFOC (The Pathway for Fostering Organizational Civility) Yaklaşımı

Clark (2017) "Creating and Sustaining Civility in Nursing Education" isimli kitabında sağlıklı çalışma ortamının sağlanması için tüm grubun ortak bir misyon ve vizyon, temel değerler ve normlarını birlikte yaratması ve sürdürmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bununla birlikte Clark (2019)'ın araştırmasına göre, iş yerinde üretkenlik ve olumlu sosyal etkileşimi sağlamak için, etkili iletişim kurma ve çatışmaları çözmeye yönelik politikalar ve programlar uygulanmalıdır. Hasta güvenliğinin önemli olduğu sağlık sektöründe, sağlıklı ve nezaketli bir iş yeri yaratmak ve bunu sürdürmek çok önemlidir. Clark (2019), kurum liderlerinin ve ekiplerinin, çalışanların başarılı olduğu ve hasta bakımının geliştiği bir ortam yaratmalarına yardımcı olmak için sekiz aşamalı örgüt geliştirme planını tasarlamıştır.

"Örgütsel Nezaketi Geliştirme Yolu" (The Pathway for Fostering Organizational Civility - PFOC) adlı nezaket eğitimi yaklaşımı, daha sağlıklı ve nezaketli iş yeri yaratmak için uygulanabilecek bir süreçtir (Clark, 2019, s. 46). Bu yaklaşım, nezaketsizliğin sık ortaya çıktığı sağlık sektöründe nezaket ve saygı kültürünü teşvik etmeye yöneliktir. Literatürde sağlık sektöründe doktorlar, hemşireler veya hasta tarafından sergilenen nezaketsizlikler hakkında bir dizi araştırma bulunmaktadır (Sleem ve Seada, 2017; Hussein vd., 2022). Nezaketsizlik olaylarının sağlık sektörinde artması, çalışanların nezaketsizliğinin sıklığı ve yaygınlığının farkında olması, iş yerindeki saygısızlığı tanıması ve bunlarla başa çıkmak için eğitim almayı gerektirmeye başlamıştır. Çalışma ortamını iyileştirilmeyi amaçlayan bu kapsamlı ve dinamik yaklaşım, iş yerinde nezaket ve saygı kültürünü ilerletmek için aşamalı, adım adım bir süreci temsil etmektedir.

Değişim sürecinin *ilk aşaması, çalışanların nezaket hakkında farkındalığını arttırmak ve yönetim tarafından destek sağlanması* ile başlanmaktadır. Uygulayıcılar değişim sürecinin bu aşamasında katılımcı grup veya örgüt çalışanlarını nezaketsizliğin bireysel ve örgütsel olumsuz etkileri, nezaket dışı davranışların türleri ve sıklığı hakkında bilgilendirmektedir. Bu çalışanların kendi davranışlarının maliyetlerini anlamasını ve iş süreçlerindeki davranışlarına daha dikkat etmesini sağlayan önemli aşamadır. Bununla birlikte çalışma ortamındaki böyle bir dönüşümsel değişim, çalışanların iş birliğini gerektirmektedir. Bu nedenle değişim süreci, yönetim ve liderler tarafından desteklenme ve gerekli kaynaklarla sağlanmalıdır.

İkinci aşamada daha nezaketli ve sağlıklı örgüt kültürüne geçişte rehberlik etmek amacıyla bir nezaket ekibi seçilmektedir. Nezaket ekibi üyelerinin hemşireler, doktorlar, destek personeli, insan kaynakları uzmanı gibi çeşitli mesleklerden seçilmesi önemlidir. Ekip üyeleri seçimi yapılırken, değişimi uygulayacak çalışanın güvenilir olmasına dikkat çekilmelidir. Bu aşamada değişim sürecinin başarısı için geniş bir destek ve katılımın sağlanması gerekmektedir.

PFOC nezaket eğitiminin *üçüncü aşaması, kurumsal nezaketi ve örgüt kültürünü değerlendirmekten* oluşmaktadır. Bu aşamada kuruluşun kültürü hakkında verileri elde etmek ve değerlendirmek için anketler, görüşmeler ve odak grup çalışmaları kullanılmaktadır. Bu toplanan veriler ön ve son değerlendirmeler için gereklidir.

Üçüncü aşamada elde edilen veriler değerlendirildikten sonra, *dördüncü aşamada* bu bilgiler analiz edilmektedir. Bu bilgiler *veri odaklı eylem planına* dönüştürülmektedir. Eylem planı, nezakete dayalı ilişkilere yönelik kurum politikaları ve stratejilerinden oluşmaktadır. Nezaket eğitiminin *beşinci aşaması* veriye dayalı eylem planını ve kanıta dayalı stratejilerin uygulanmasını içermektedir. Clark (2019) araştırmasında SMART politikasını nezaketsizliğin raporlanması ve nezaketin ödüllendirmesi için tasarlamıştır. SMART politikasının ayrıntılı açıklaması Tablo 3'de sunulmaktadır:

Stratejiler, iş yerinde uygulanabilir rol modelleri, alıştırmaları ve eğitimleri içermelidir. Örneğin, bir laboratuvar ortamında rol yapma ve olayları simüle etme, disiplinler arası bir grup üyelerinin stresli ve beklenmeyen koşullar altında nezaketli kalma pratiği yapılabilir (Clark, 2017). İş yeri politikaları ve stratejilerinin belirlenmesi aşaması, CREW müdahalelerinde olduğu gibi, ekip normlarının oluşturulmasını içerir. İş yerinde ekip normlarının oluşturulması ve uygulanması tüm grup çalışmaları, iş birliği ve grup üyelerinin performansı için önemlidir. Ekip normlarının oluşturulmasını kolaylaştırmak için yönetici ve liderlerin bir arada, kurumun vizyon, misyon ve ortak değerlerini açıklayarak, nezaket ve saygıyı tanımlayarak ve iş yerinde kötü muamele davranışlarının olumsuz etkilerini belirleyerek tartışma toplantılar organize etmesi gereklidir. Çünkü grup normları tüm ekip için geçerlidir.

Değişim sürecinin *altıncı aşaması değerlendirme ve yeniden değerlendirmeden* oluşmaktadır. Değerlendirme, nezaket ve saygıyı teşvik etmeye yönelik değişim sürecinin etkinliğini gözden geçirmek için gerekli bir adımdır. Değerlendirmeden sonraki *yedinci aşama, nezaketi ödüllendirmek ve başarıları birleştirmekten oluşur*. Bireysel ve kolektif başarıların tanınması ve kutlanması değişim için diğer üyelere motivasyon sağlamaktadır. *Son aşamada* ise, bilgi, ders ve deneyimlerin paylaşımı, nezaket eğitiminin genişletilmesi gerçekleşmektedir.

Tablo 3: SMART Politikasının Özeti

Gizli Bildirim Sistemi (System for Confidential Reporting)	Nezaketsiz ve saygısız davranış bildirimlerini toplamak için gizli bir çevrimiçi raporlama sistemi gereklidir. İletişim bilgileri yalnızca istatistiksel ve takip amaçlı olarak toplanır. Söz konusu raporda nezaketsizlik olayının saati, tarihi ve yeri; olayın tanımı; olayın sonuçları; raporu yazanın sorunlara ilişkin algısı ve tepkisi; takip eylemi için öneriler yer almalıdır. Bu raporlar, saygısızlık ve nezaketsizlik olaylarının izlenmesi ve karşı takip önlemleri alınması için gereklidir.
Rapor Bilgilerini Yönetme (Managing Report Information)	İnsan kaynakları personeli, ilgili kişilerle görüşerek ve gerekirse takip prosedürleri sağlayarak raporun geçerliliğini incelemelidir. Bu, ilgili tüm tarafların gizliliğini sağlar.
Nezaketsizliği Ele Alma (Addressing Incivility)	*Nezaket dışı davranışa tanık olan veya maruz kalan kişi için:* Nezaketsiz davranış iddiasında bulunulduktan sonra, ilgili kişiler sorunu gözden geçirmek ve çözmek için bir amir veya arabulucu ile bir araya gelir. Amaç, her bir kişinin durumla ilgili görüşlerini açıklaması; net beklentiler ve zaman çizelgeleri ile çıkar temelli bir çözüm üzerinde anlaşmaya varması; bu sorunu çözme çabasındaki gelişimini değerlendirmek için bir plan üzerinde anlaşmaya varmasıdır. *Nezaketsiz davranışlar sergileyen kişiye:* Düzeltici eylemlerde vurgu kişilikten ziyade davranış üzerine yapılır. Politikanın ilk ihlali, yazılı bir belge olmaksızın sözlü bir uyarı ile sonuçlanır ve çalışanın özlük dosyasına konur. İkinci kayıtsız ihlal, belirli davranış gereklilikleri ve ilgili son tarihleri içeren bir Performans İyileştirme Planı (PIP) ile sonuçlanır. Çalışanın asgari düzeyde iyileşme göstermesi veya hiç iyileşme göstermemesi ya da tekrarlanan olayların rapor edilmesi halinde; uzaklaştırma, geçici izin gibi çeşitli disiplin ceza uygulanabilir.
Nezaketi Ödüllendirme (Rewarding Civility)	Çevrimiçi gizli bildirim sistemi, iş yerinde yer alan nezaketli ve saygılı davranışlara ilişkin raporları da toplar. Raporlayanlar, kendilerini tanıtabilir veya isteklerine göre isimlerini gizli tutabilirler. Bu bilgiler, ödüllendirmek amacıyla toplanır. İş yerinde yer alan nezaketli ve saygılı eylemin tarihi, tanımı, bu olayı bildirenin algısı ve tepkisini içermektedir. Bireylerin nezaketi keşfedildiğinde, ödül ve teşviklerden oluşan bir istek listesinden ödülü seçebilirler.
Süreci İzleme ve Değerlendirme (Tracking and Evaluating Progress)	Yetkilendirilen birey ya da grup, istenen sonuçlara ulaşmak için SMART politika değerlendirme yöntemini uygular, gelişmeleri izler ve süreçleri değiştirmek veya iyileştirmek için değerlendirme verilerini kullanır. Ekip, kimliksizleştirilmiş bilgileri kullanarak, süreçleri değerlendirmek ve SMART politikasındaki ilerlemeyi iletmek için raporlar oluşturmak üzere her eylemin veya stratejinin kaydını tutabilir. Raporlar kuruluşun tüm üyelerine toplu olarak dağıtılır ve yöneticileri bilgilendirmek için kullanılır.

Kaynak: Clark, 2019: 48

İş yeri nezaketsizliği, çalışanların ve hastaların memnuniyetsizliği, personel devir hızı, hasta bakımı kalitesi üzerindeki olumsuz etkilerinden dolayı, sağlık sektöründe sağlıklı ve üretken çalışma ortamını yaratma konusunda engel olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, iş yerinde örgüt geliştirme uygulamaları ve eğitimler için türlü stratejiler kullanarak, kurumsal nezaketin oluşması, tüm sağlık kurumları için önemli hale gelmiştir.

2.3. İŞ YERİNDE NEZAKETE DAYALI ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARININ ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

CREW müdahaleleri, nezakete dayalı örgüt geliştirme müdahalelerin içinde işletmeler tarafınan en çok uygulanan ve iyi örgütsel sonuçlara ulaşabilen bir müdahale planıdır. CREW'in amacı, katılımcıların bulunduğu işyerlerinin kişilerarası yönlerini düzenli olarak değerlendirme ve bunları başkalarıyla doğrudan saygılı ve işbirliğine dayalı bir şekilde tartışma becerilerini yeniden kazandırmak ve daha sonra iş yerindeki davranışları yönlendiren karşılıklı olarak kabul edilebilir normlar geliştirmeye çalışmaktır (Leiter, 2013: 62). Bu becerilerin gelişmesi, nezaketin örgütte norm haline gelmesini sağlar. Bu durum, iş yerinde kişiler arası riskli konuların tartışılmasının önündeki engellerin kalkması anlamına gelmektedir. CREW müdahalelerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki olumlu etkisi, muhtemelen çalışma ortamının psikolojik güvenliği üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Osatuke ve diğerleri (2009)'nin araştırmasında, uygulanan CREW müdahalelerinin sonucunda çalışanların nezaketsizlik düzeyinin azaldığı ve nezaketin arttığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, çalışan devamsızlığı ve örgüt maliyetlerinde azalmalar bulunmuştur. Müdahale sonuçlarına göre çalışanlar, iş yerinde yer alan nezaketsiz veya nezaketli olayları tartışmaya açık, diğer meslektaşlarının olaylar hakkında algılarını dinlemeye hazır oldukları belirtilmiştir. Bu tarz açık tartışma ve konuşmalar, çalışanların yönetime ve örgüte güvenini ve bağlılığı arttırarak psikolojik güvenliğini de olumlu etkilemektedir (Leiter, 2013). Benzer şekilde, Ottinot (2010)'un iş yerinde nezaketin sağlanmasında yönetimin rolünü incelediği araştırma sonuçlarına göre çalışanlar, yönetimin iş yerinde nezaketi korumaya özen gösterdiğini düşündüklerinde iş yerlerinden daha fazla memnuniyet duymakta ve duygusal olarak daha fazla bağlılık göstermektedirler. İş yerinde yöneticilerin nezaketsizliklerini görmezden gelmek yerine nezaket düzeyini yükseltme fırsatlarını araması, çalışanların yöneticiye güveninin artmasına sebep olabilmektedir (Leiter, 2013).

Leiter ve diğerlerinin (2011) sağlık çalışanları üzerindeki araştırmasına göre, CREW müdahalelerinden 6 ay sonra nezaket, tükenmişlik, iş tutumu, yönetim duyulan güven ve devamsızlık düzeylerinde önemli gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar, çalışanların işle ilgili bağlantısının olumsuz yönlerini iyileştirdiğini göstermektedir. Örneğin, müdahale sonucunda nezaketin gelişmesi ile katılımcıların (bu müdahalelere katılmayan diğer çalışanlarla kıyasla) duygusal tükenme ve sinizm düzeylerinde azalma gerçekleşmiştir. Bununla birlikte iş tutumları ve yönetime duyulan güveni ile ilgili gelişmelerle, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi; sadece çalışanların iş yerinden çekilme eğilimlerini azaltmakta değil, aynı zamanda çalışanların işlerine dâhil olmalarını teşvik etmektedir. Nezakete dayalı müdahaleler, sadece iş tutumu ve iş tatmini gibi bireysel sonuçları değil, aynı zamanda hasta bakımının kalitesi, işletme maliyetleri, vasıflı işgücünü elde tutma yeteneği gibi örgütsel sonuçları da etkilemektedir (Clark, 2019).

Nezakete dayalı CREW müdahalelerinin sonucunda ulaşılan örgüt gelişiminin 1 yıl boyunca kalıcı olup olmadığını araştırmayı amaçlayan Leiter, Day, Oore ve Spence Laschinger (2012)'in çalışması, çalışma gruplarının sosyal ortamında gelişen olumlu değişimlerin aktif müdahalenin sona ermesinden sonra da devam ettiğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar bu sonucun, nezaketli etkileşimlerin çalışma biriminin kurumsal kapasitesini artırması ile ilgili olduğunu öne sürmüştür (Leiter vd., 2012: 432). Böylece iş yeri nezaketinin gelişmesi, çalışanların öz saygısını ve işteki enerjisini arttırmaktadır. Nezaketsizliğin yorucu, uzaklaştırıcı ve cesaret kırıcı etkilerinden ziyade nezakete dayalı ilişkiler enerjik ve güçlendirici etkilere sahiptir (Leiter, 2013: 39). Aynı araştırmaya göre, örgütün, amirlerin veya yöneticilerin nezaketsizlik davranışları sergileme düzeyinde azalmaların görülmesidir. İş yerinde nezaketsizliğin azalması, çalışanlar arası çatışmaların da azalması anlamına gelmektedir (Osatuke vd., 2009). Bu bulgu, CREW müdahalelerinin daha olumlu bir sosyal ortamı teşvik ettiğini kanıtlamaktadır. Olumlu bir sosyal ortam ise, çalışanların iş deneyiminin kalitesine önemli katkıda bulunmaktadır.

CREW müdahaleleri sürecinde organize edilen toplantılar, çalışanlar arasında anlaşmaların ve işbirliğinin gelişmesine neden olmaktadır (Leiter vd., 2012: 433). Nezaketin iş yerinde sorunları çözmek ve fikirleri tartışmak için iyi bir araç olması nedeniyle, çalışanlar müdahale sonrasında birbiriyle açık konuşmaktan çekinmezler, aksine tartışmalara daha açık olurlar. Saygı ve nezakete dayalı olumlu karşılaşmalar veya konuşmalar, duygusal desteğe daha doğrudan erişim sağlamaktadır (Sawada vd., 2021: 328). Osatuke ve diğerleri (2009)'nin araştırmasında belirttiği gibi, iş yerinde gelişen iklim değişikliği, kurum içinde bulaşıcı etkiye sahiptir ve "nezaket sarmalına" neden olabilmektedir. Çünkü bir çalışan diğer iş arkadaşlarına

nezaketli ve saygılı davrandığında, iş arkadaşlarının da kendisine nezaketli tepki verme olasılığı daha yüksektir. Böylece nezaket, karşılıklı saygı normlarının korunmasında önemlidir. Bu normlar ise, çalışanlar arasında saygılı davranışları teşvik etmeye, işbirliğini desteklemeye, iletişimi kolaylaştırmaya yardımcı olmaktadır ve genel çalışma ortamını olumlu bir şekilde etkilemektedir (King vd., 2011). Leiter ve diğerleri (2012)'nin araştırmasına göre, iş yerinde nezaketin geliştirilmesi yoluyla oluşan işe yönelik olumlu tutum ve iş yerindeki stres seviyelerinin azalması, iş arkadaşlarıyla etkileşim kurmanın yeni yollarına açıklığı artırarak daha nazik etkileşimlere yol açabilir. Böyle durumlar, "nezaket sarmalının" devam etmesini etkilemektedir (Osatuke vd., 2009).

Leiter (2013)'in araştırmasına göre, işyerinde nezaketin gelişmesi, mesleki etkinliğin gelişmesiyle ilişkilidir. Mesleki etkinliğin gelişmesi, iş yeri taleplerine karşı işgörenleri duygusal tükenmişlik yaşamaktan koruyabilir.

Literatürde yapılan araştırmaların çoğunluğu, iş yeri nezaketsizliğinin sadece "mağduru" değil, tüm örgütü etkileyeceğini belirtmiştir (Andersson ve Pearson, 1999; Cortina vd., 2001; Pearson ve Porath, 2005). Nezaket ise, daha pozitif çalışma ortamının gelişmesini etkilemektedir. Son olarak, pozitif çalışma ortamında çalışanlar kendilerini mutlu ve memnun hisseder ve işlerine daha dikkatli odaklanabilirler (Leiter, 2013). Çalışanlar yönetimin çalışanlar için olumlu sosyal etkileşimlere dayalı örgüt geliştirme için çabaladığını düşündüğünde, örgüte bağlılıkları ve yönetime duydukları güven artmaktadır (Ottinot, 2010).

2.4 İŞ YERİNDE NEZAKETE DAYALI ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARINDA SORUMLULUKLARIN PAYLAŞIMI

Beckhard'ın (1969) belirttiği gibi örgüt geliştirme; (1) planlı, (2) örgüt genelinde ve (3) tepeden yönetilen (4) örgütsel etkililik ve sağlığı (5) davranış bilimi bilgisini kullanarak örgütün süreçlerine yönelik planlı müdahaleler ile arttırmayı amaçlayan bir çabadır (aktaran Anderson, 2016, s. 2). Bu nedenle, örgütü geliştirmeye yönelik her türlü uygulamadan iyi sonuçlar elde edebilmek için değişim süreçlerinin yönetilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca, örgütsel gelişim uygulamalarının başarılı olabilmesi için yöneticilerin, insan kaynakları (İK) uzmanlarının, örgüt geliştirme (ÖG) uygulayıcılarının ve çalışanların iş birliği yapması ve sorumluluklar ataması gerekmektedir. Tezin bu bölümünde, nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarındaki katılımcılar ve sorumlulukları ele alınacaktır.

2.4.1. İş Yerinde Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarında Uygulayıcıların Rolü

Uygulayıcılar; değişim ajanı, danışman, örgüt geliştirme uygulayıcıları ve uzmanları olabilir. Değişim ajanı, değişim çabasını organize ve koordine etmekten sorumlu kişi olarak tanımlanmaktadır (Coskun ve Krdzalic, 2008: 11). Değişim ajanları, kuruluşun içinden veya dışından "örgüt içi" ve "örgüt dışı" olarak iki gruba ayrılabilir (Rothwell ve Sullivan, 2005: 23). Anderson (2016)'a göre; örgüt geliştirme süreçlerinde değişim ajanları; yöneticileri, insan kaynakları uzmanlarını, proje yöneticilerini ve bundan daha fazlasını içerebilmektedir.

Örgüt geliştirme uygulayıcıları; örgüt geliştirme çalışmalarına temel oluşturan değişim aracılığıyla müdahaleler geliştirerek değişimi başlatabilmektedir ve değişimi örgüt işleyişiyle bütünleştirebilmektedir (Anderson, 2016: 3). Kısaca örgüt geliştirme uygulayıcıları, örgütte planlı değişim sürecinde kuruluşu destekleyen ve süreci yürütmekle görevlendirilen kişilerdir.

Anderson (2016)'a göre; örgüt geliştirme uygulayıcıları değişim sürecinin giriş aşamasında danışan taraf ile ilk temasa geçen kişidir. Bu aşamada danışan tarafın çözmek istediği problem ve beklenen sonuçlar ortaya koyulmaktadır. Uygulayıcılar ve danışan arasında, örgütte neler yapılması gerektiği, ne kadar zaman alacağı ve sürecin maliyeti hakkında konuşmalar sağlanmalıdır. Sözleşme yapıldıktan sonra örgüt geliştirme uygulayıcısı, iş yerinde veri toplamaya başlamaktadır. Nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarında veri toplama süreci en önemli aşamadır. Çünkü bu aşamada çalışanların nezaketsizlik ile ilgili geçmiş deneyimleri, müdahalelere hazır olup olmadığı hakkında bilgiler toplanmaktadır. Geçmiş nezaketsizlik deneyimleri ile ilgili toplanan verileri değerlendirmede dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanların olayları nasıl algıladığı ve verdiği tepkidir. Bir çalışana nezaketsizlik olarak görünen davranış, başka biri için öyle gözükmeyebilir (Andersson ve Pearson,1999). Bu nedenle ÖG uzmanı, çalışanlara göre nezaketsizlik ve nezaketli davranışların ne olduğunu anlamaya çalışması gerekmektedir.

Leiter (2013)'a göre, nezakete dayalı örgüt geliştirme sürecinde önem verilmesi gereken bir konu, nezaketsizliğe uğrayan çalışanların yaşadıklarını saklamaya çalışmasıdır. Bu durum, çalışanların yönetime güvenmemesi halinde daha çok ortaya çıkmaktadır (Ottinot, 2010). Veri toplama sürecinde uygulayıcı, geçmiş nezaketsizlik deneyimlerinin çalışanlar tarafından saklanmaya çalışıldığını düşünürse, önce çalışanların yönetime güven konusunu ele alması gerekebilir.

ÖG uygulayıcısı, veri toplama sürecinde toplanan verileri analiz edip ve değerlendirdikten sonra, danışan tarafa örgütün durumu hakkında geri bildirimde

bulunmalıdır. Bu aşamada ortaya koyulacak teşhis, sadece bilgiye dayalı bir eylem olmayıp eyleme geçilmesini hedeflemektedir (Anderson, 2016: 161). Nezakete dayalı örgüt geliştirme sürecinin bu aşamasında sunulan problemlerin altında yatan esas problemler ve çözüm yolları ile uygulanacak müdahaleler uygulayıcı tarafından açıklanmalıdır.

Nezakete dayalı örgüt geliştirme müdahalelerinin ilk aşamalarında uygulayıcıların çalışanlara nezaketsizliğin getirdiği duygusal ve maddi zararları açıklaması gerekmektedir (Michalos, 2014). Leiter (2013) çalışmasında, iş yerinde nezaketsizliğin nedenlerini ve sonuçlarını anlamanın, sorunu ele almak için harekete geçmeye yönelik ilk adım olduğunu belirtmiştir. Bu adım, çalışanların nezaketsiz davranışları sergilemesinden önce ve sonra, diğer tarafın duygularını anlamak için önemlidir. Fakat ilk önce nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulayıcıları, çalışanların nezaketsiz davranışları sergilemesi ile değil, algılama ve tepki verme düzeyine dikkat çekmelidir. Çünkü çalışma ortamlarında nezaketin geliştirilmesi, çalışanların duygularını anlamaya yönelik bir süreç gerektirir (Leiter, 2013: 12). Leiter (2013) nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarına çalışanlara empati kurmayı öğretmenin dahil edilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Leiter (2013)'a göre empati, grup üyelerinin birbiriyle yeni bir etkileşim biçimini oluşturma olasılığını artırır. "Bu durumda ben nasıl hissederdim?" sorusunu düşünen çalışanların, birbirine nezaketsiz ve saygısız şekilde davranma olasılığı daha düşüktür.

İş yerinde nezaketin gelişmesi, örgüt kültüründe değişimlerin sağlanması anlamına gelmektedir. Örgüt kültürünü değiştirmek, zamanı ve sıkı çalışmayı, odaklanma ve bağlılığı, değişime sorumlu liderler ve yöneticilerin desteğini gerektirir. Olumlu örgütsel düzeyde değişimi teşvik etmek için herkese uyan tek bir yaklaşım yoktur. Bu nedenle herhangi bir nezaket eğitimi modeli veya nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulaması, kurumun kendine özgü kültürü ve iklimi bağlamında ele alınmalı ve farklı çalışma ortamlarında kullanılmak üzere esnek ve uyarlanabilir olmalıdır (Clark, 2019). Örgüt kültüründe değişimler, birlikte ekip normlarının oluşturulması ve uygulanması ile başlanmalıdır. İş yerinde ekip normlarını oluşturmak için "İş yerinde hangi davranışları görmek istiyoruz ve hangi davranışları görmek istemiyoruz? Normlar nasıl uygulanacak ve normlar ihlal edilirse sonuçları ne olacak?" gibi sorular tartışılmalıdır (Clark vd., 2014).

Örgüt geliştirme uygulayıcıları, değişim sürecinde kullanacağı müdahale tekniğini belirlemede örgütün yapısal özelliklerini, kurumun kültürünü ve problemin özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır (Ekinci, 2011). Örneğin, nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulayıcıları, açık konuşma ve tartışma toplantılarını içeren uygulamaları organize etmelidir. Bu toplantılar çalışanların sadece nezaketsiz ve nezaketli olaylara ilişkin algıları ve tepkilerini

incelemek için değil, iş yerinde çalışanların her konuda açık fikirlerini söyleyebilmesi için önemlidir. Örneğin, hemşire öğrenciler üzerine nezaketi geliştirmek için yapılan bir araştırmada, öğrencilerin ayrıca nezaket konusunda açık diyalog için formlar veya toplantılar oluşturulmasını ve davranış normları ile beklentilerin belirlenip uygulanmasını önerdikleri belirtilmiştir (Clark vd., 2014).

İş yerinde uygulanan değişim süreçleri, kurum kültürü, politikaları ve yapısında değişimleri içermektedir. Bu durum, çalışanların gözünde alışkanlıklarını ve konforunu bozan bir süreç olarak görülebilir ve değişime direnç gösterilebilir. Direnç doğru bir şekilde gösterilirse danışan ve danışman tarafından anlaşılıp tartışılabilir. Ancak üstü kapalı ve dolaylı olarak gösterilen direnişi anlamak zordur (Anderson, 2016: 181). Örgüt geliştirme uygulayıcısı üstü kapalı direnci anlamaya ve değişime direnç ortaya çıktığında, onu yönetmeye çalışmalıdır.

Anderson (2016)'a göre uygulayıcı, danışan tarafın beklediği değişimin ortaya çıkarılıp çıkarılmadığını değerlendirme aşamasında süreç ve çıktı değişkenlerini değerlendirmelidir. Nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarının sonucu, sadece nezaketin gelişip gelişmediği ile anlaşılmaz. Sonuçlar, nezaketsiz davranışlarının azalması, olumlu sosyal etkileşimlerin gelişmesi, çalışanların memnuniyeti ve iş tatmininin artması, devamsızlıkların azalması gibi çeşitli örgütsel sonuçları da içerir (Ottinot vd., 2009). Bu aşamada uygulayıcı, örgütte değişimin müdahaleler sonrası devamlı şekilde sürdürülmesi için tavsiyelerde bulunabilir. Bu tavsiyeler sadece yönetici veya İK uzmanına değil, çalışanlara da yönelik olmalıdır.

Son olarak, örgüt geliştirme uygulayıcısı değişim sürecini yürütmekte sorumlu olan kişidir. Ancak örgüt geliştirme uygulamalarının arzu edilen sonuçlara ulaşabilmesi için sadece uygulayıcının değil, tüm çalışanların katılımı, yönetimin ve İK uzmanlarının desteği gerekmektedir.

2.4.2. İş Yerinde Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarında İK Uzmanlarının Rolü

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), kuruluşun stratejik hedeflerine yüksek düzeyde bağlılık sağlamak için bireysel becerileri ve motivasyonu en üst düzeye çıkarmaya odaklanmaktadır (Rakesh, Muntaqheem, Kumara ve Abhilash, 2022: 19). İKY'nin temel amacı bir işletmenin başarılı olabilmesini sağlamak amacıyla çalışanları doğru bir şekilde kullanarak, örgütün kapasitesini geliştirmektir (İsmayilzada, 2016: 36). Dolayısıyla İKY,

çalışan becerilerinin ve yetkinliklerinin rasyonel biçimde kullanımı ile örgüte katkıyı artırmayı ve çalışanların iş tatminin artmasına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Bu nedenle örgütü geliştirme ve değişimi yönetmede, İK uzmanlarının rolü büyük önem taşımaktadır.

İK uzmanları iş yerinde ortaya çıkan problemler hakkında yöneticiyi zamanında bilgilendirmelidir. İK uzmanları, eğer iş yerinde nezaketsizliğin sık meydana geldiğini fark ederse, çözüm önerileri ile yöneticiyle görüşmelidir. Bu çözüm önerileri, problemin büyüklüğüne göre farklı olabilir. İK uzmanları, çalışma ortamında değişim sürecine ihtiyacın olup olmadığını değerlendirmektedir. Örneğin, nezakete dayalı örgüt geliştirme sürecinin başlatılmasını etkileyen faktörler, hizmetle ilgili müşteri şikâyetlerinde artış, çalışanların tükenmişlik ve enerji eksikliği, örgütsel bağlılığın ve yönetime duyulan güvenin azalması, verimliliğin azalması, işe geç kalma ve devamsızlığın artması gibi sonuçları içermektedir (Michalos, 2014). İK uzmanları bu gibi sonuçlara dayanarak, genel problemi değerlendirmektedir.

Kolachi ve Akan (2014)'a göre, İnsan Kaynakları Departmanı, örgütsel gelişimin sağlanmasıyla ilgili tüm stratejileri belirlemede ve çalışanların eğitim ve gelişim programlarını planlamada sorumludur. Gerektirdiği takdirde İK uzmanları, değişim süreci için örgüt içi veya örgüt dışı danışmanı seçmelidir. Genelde örgüt geliştirme uygulayıcılarıyla kuruluşun yöneticisi veya İK uzmanları görüşmektedir.

İK uzmanları, iş yerinde örgüt geliştirme süreci başlatılmasına karar verildikten sonra çalışanları değişim süreci hakkında bilgilendirmelidir (İsmayılzada, 2016). Değişim sürecine çalışanların hazır olup olmadıklarını değerlendirme süreci de, İK uzmanlarının sorumluluğundadır. Bununla birlikte İK uzmanları, değişim sürecinin ilk haftalarındaki adaptasyon süresinde örgüt geliştirme uygulayıcılarını desteklemelidir. Veri toplama aşamasında örgüt geliştirme uygulayıcıların gerekli bilgilere ulaşmasında İK uzmanının rolü önemlidir. Özellikle nezakete dayalı örgüt geliştirme sürecinde İK uzmanlarının diğer çalışaların nezaketsizlik deneyimleri ile ilgili gözlemleri uygulayıcılar için faydalı olabilmektedir. İKY, bireyin ihtiyaçlarını olduğu kadar organizasyonun ihtiyaçlarını da karşılamalıdır. Bu nedenle örgüt geliştirme süreçlerini başlatmadan önce çalışanların değişime açık ve hazır olmasıyla ilgilenmelidir (Michalos, 2014). Değişim öncesi hazırlıklar, gelecekte ortaya çıkacak veya üstü kapalı kalacak değişime direncin önlenmesi için önemlidir. Değişim öncesi hazırlık sürecinde dikkat edilmesi gereken diğer konu ise, çalışanların motivasyonudur. Çalışanların motivasyonu, değişimin bir sonucu olarak şirketin kapasitesinin artırılmasıyla ilişkilidir (Leiter, 2013). Diğer yandan iş yerinde planlanan değişim sürecinin başarılı olabilmesi için çalışan motivasyonunun yüksek tutulması önemlidir (İsmayilzada,

2016: 33). Böylece örgüt geliştirme süreçlerinde İK fonksiyonlarının rolü, iş yerinde değişim projelerini başlatmak, liderlik etmek, değişim sürecine katılmak, izlemek ve değerlendirmek, beklenen sonuçlara ulaşabilmek için çalışanların uyum yeteneğinin önündeki engelleri kaldırmaktır (Rakesh vd., 2022).

Nezaket, çalışanları profesyonellikle yaşamaya teşvik ederek geliştirilebilen davranıştır. Bu uygulama, kurumda değerlere dayalı bir kültür yaratmanın parçası olmalı ve işe alım programlarına dahil edilmelidir (Alamelu, Amudha, Nalini, Motha ve Anushan, 2017: 463). Nezaketi geliştirmede İK uzmanlarının dikkat çekmesi gereken süreç, işe alım sürecidir. Pearson ve Porath (2005) araştırmasına göre nezaketsizliği önleme ve nezaketi geliştirmenin en basit yolu, nezaketli çalışanları işe almaktır. Çalışanların nezaketli olup olmadığını bir mülakatta anlamak zordur. Fakat iş yerinde dikkatli gözlem yapabilen İK uzmanı, olumsuz sosyal etkileşimlerden dolayı problemleri önleyebilmektedir.

Örgüt geliştirme sürecinde İK uzmanı geri bildirim aşamasından sonra iş yerinde uygulanacak müdahaleler, eğitimler veya değişen kurum politikaları konusunda uygulayıcı ile birlikte çalışmalıdır. Dolayısıyla İK uzmanları, ÖG uygulayıcısına kurum politikalarının taslağını hazırlama, doğrulama ve uygulama, yönetim ve çalışanlar arasında iletişimi sağlama konusunda yardımcı olabilmektedir. İK uzmanlarının örgüt geliştirme sürecindeki en önemli rolü, hizmet sunumu olarak görünmektedir (Kolachi ve Akan, 2014). Hizmet sunumu, veri toplama veya müdahale süreçlerinde uygulayıcılar için gerekli bilgi ve araç sağlamak; toplantılar için hazırlık yapmak, değişim sürecine katılacak çalışanları seçmek gibi destekleri içermektedir.

Örgüt geliştirme uygulamaları, zaman ve maddi açıdan maliyetlidir. Bu nedenle kuruluş yöneticileri ve çalışanları böyle bir müdahale sonucunda gelişmelerin sağlanmasını ve bu gelişimlerin belirli bir süre sonra tekrar değişmeyeceğine inanmak isterler. Leiter ve diğerleri (2012)'ne göre herhangi bir müdahalenin etkililiği, hedef davranış ve tutumlar üzerinde istenen etkiyi yaratıp yaratmadığı ile belirlenir. Uygulanan müdahale örgüt için bir iyileşme sağladıktan sonra uygulayıcılar, değişimin sürdürülüp sürdürülemeyeceği sorusunu ele almalıdır. İK uzmanları, belirli bir süre sonra örgüt geliştirme uygulamalarının sonucunun sürdürülebilirliği için iş yerinde tekrar veri toplama ve değerlendirme süreçleri ile ilgilenmelidir. Beckhard ve Harris (1977), değişimin düzenli devam edilmesi ve yenilenmesini sağlayan 7 uygulamayı ortaya koymuştur (Anderson, 2016: 346-347). Bu mekanizmalar; düzenli takım toplantıları, örgütsel algılama toplantıları, gruplar arası düzenli toplantılar, yenilenme konferansları, hedef odaklı performans değerlendirme, dışarıdan gelen danışmanların düzenli ziyaretleri ve ödüllendirme gibi önerileri içermektedir. Uygulamalar,

örgüt geliştirme sürecinin sonucunda ulaşılan değişimin sürdürülmesi için yönetici ve İK uzmanları tarafından hem örgüt hem takım düzeyinde uygulanabilmektedir.

2.4.3. İş Yerinde Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarında Yöneticilerin Rolü

Herhangi bir örgüt geliştirme uygulaması yönetim kararıyla onaylanmadan gerçekleşmektedir. Aynı zamanda, yönetim sorunlarını tanımlamadan değişim süreçlerini başlatmak da mümkün değildir. Yönetici, tüm organizasyon için karar veren kişidir. Örgüt geliştirme süreçlerine başlamadan önce yönetici, kuruluşun kaynaklarını ve çalışanların hazırlıklarını inceleyerek ve kuruluşun değişime ihtiyacının olup olmadığını değerlendirerek kararlar alır (Michalos, 2014). Yönetici, sadece tüm kurumu etkileyen yönetsel kararlar almak yerine, tüm departmanlardan çalışanları sürece dahil edebilir.

İş yerinde değişim sürecinin başlatılmasına karar verildikten sonra yönetici, bu uygulamalar için gerekli fon tahsis etmelidir (Burke ve Noumair, 2015). Bununla birlikte yönetici değişim süreçleri için sorumlulukların devredilmesini sağlamalıdır. Örgüt geliştirme sürecinin sözleşme aşaması genelde yönetici ve uygulayıcı arasında gerçekleşmektedir. Bu aşamada danışan yönetici, karşı tarafa beklediği sonuçları açıklamalı ve sonuçları değerlendirmede kullanacak normları belirlemelidir. Ayrıca bu aşamada danışan ve danışmanın ihtiyaçları ve değişim sürecindeki rolleri belirlenmelidir (Anderson, 2016: 122). Yönetici, örgüt geliştirme sürecinden sorumlu olan kişinin bu uygulama faaliyetleri hakkında hesap verebilmesini sağlamalıdır. Çünkü üst yönetim ve çalışanlar arasındaki açık iletişim, örgütsel değişim süreçlerinde en önemli faktördür (Leiter, 2013).

Nezakete dayalı örgüt geliştirme süreçlerinde yönetici, çalışanların değişime hazır olması için gerekli koşulları sağlamalıdır (Michalos, 2014). Leiter (2013)'a göre iş yerinde nezaketi geliştirmenin ön koşullarından en önemlisi, psikolojik olarak güvenli ortam yaratmaktır. Yönetici, değişim süreçlerini başlatmadan önce çalışanların yönetime olan güvenini değerlendirmelidir. Michalos (2014) çalışmasında belirttiği gibi yönetime güvenmeyen çalışanlar, yönetim kararlarına saygı duymayabilirler ve değişim süreçlerinde katılım göstermeyebilir. Kendilerini bulundukları örgütte psikolojik olarak güvenli hissetmeyen çalışanların yeni bir şey denemede korkusu yüksek olabilmektedir. Aynı zamanda çalışanlar yönetimden memnun değilse, becerilerini ve üretkenliklerini geliştirmeye odaklanmaları pek olası değildir (McLain ve Hackman, 1999). Bu nedenle yönetici, örgütsel

değişim ve uygulamalar önündeki kişisel engelleri belirlemeli ve bunları azaltmaya çalışmalıdır.

Örgüt geliştirme süreçlerine yöneticilerin katılımı büyük önem taşımaktadır. Çünkü yöneticiler, herhangi bir sapma veya beklenmeyen durumda kuruluş için önleyici veya düzeltici eylemlerde bulunmaktadır. Yöneticilerin müdahale süreçlerinden haberdar olması, gerekli desteği sağlayabilmesi için önemlidir. Ayrıca örgüt geliştirme uygulamalarının başarısı, yöneticinin liderlik yeteneklerine de bağlıdır (Burke ve Noumair, 2015). Çalışanları bir amaç altında toplamak ve onların daha verimli çalışmalarını sağlamak, yöneticilerin liderlik becerisi ile ilişkilidir.

Yöneticiler, iş yerinde diğer meslektaşlarıyla saygılı ve nezaketli etkileşim içinde bulunarak, nezakete dayalı örgüt geliştirme süreçlerinde diğer çalışanların gözünde rol model olabilmektedir. Pearson ve Porath (2005) çalışmasında, nezaketsizliği önlemek isteyen yöneticilerin, öncelikli kendi davranışlarına dikkat etmesi gerektiğini belirtmişti. Yöneticiler, sürekli öğrenerek ve kendilerini geliştirerek örgütteki değişime rol model olmalıdır. Benzer şekilde Leiter (2013) çalışmasında yöneticilerin, nezakete dayalı örgüt geliştirme sürecinde çalışanları desteklemesi ve uygulamalara katılması gerektiğini vurgulamıştır.

2.4.4. İş Yerinde Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarında Çalışanların Rolü

Çalışanlar ve onların bilgi, beceri ve yetenekleri, tüm değişikliklerin temel kaynağıdır (Leiter, 2013). Çalışanlar kuruluşun gerçek varlıklarıdır. Bu nedenle çalışanlar, kuruluşun gelişim süreçlerine en önemli katkıda bulunanlardır. Sonuçta, bu değişim uygulamaları çalışanların bilgi ve becerilerini, davranışlarını ve performanslarını geliştirmek için tasarlanmıştır. Örneğin, nezakete dayalı kurumsal gelişim uygulamaları çalışanların olumlu sosyal davranışlarını geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamaları, örgüt kültüründe değişimler yaratmaktadır. Örgüt kültürünü ise, çalışanların iş yerindeki davranışları, değerleri ve tutumları oluşturmaktadır (Alvesson ve Sveningsson, 2015). Çalışanların iş yerinde kültürün oluşmasında ve örgüt geliştirme süreçlerinde büyük önem taşıdığı görülmektedir.

Michalos (2014)'a göre, iş yerinde nezakete dayalı örgüt geliştirme girişimlerinin başarısız olmasını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. İş yerinde nezaketi geliştirmek isteyen yönetici veya uygulayıcılar bu faktörlere dikkat etmelidir. İlk önce iş yerinde kalıcı ve anlamlı bir kültürel değişim sürdürülmesi için çalışanların sürece katılımına dikkat edilmelidir. Çalışanın örgütsel gelişim süreçlerine katılımı, çalışanın duygusal durumuyla ve bulunduğu

çalışma ortamına davranışsal tepkisiyle ilintilidir (İsmayilzada, 2016: 33). Bu nedenle katılım, sadece değişim süreçlerinde devamlık düzeyi ile ilgili değildir. Aksine çalışanların örgüte verdiği değeri, bağlılığı ve güveni göstermekte, değişim süreçlerine aktif şekilde anlamlı katkıda bulunmayı seçmesine işaret etmektedir. Aynı zamanda katılım, örgütün faydası için gerekli şartları yerine getirerek, bu süreçler için katkıda bulunmaktır. Nezakete dayalı örgüt geliştirme sürecinde çalışanların yaşadığı veya tanık olduğu nezaketsizlik olaylarını açık şekilde uygulayıcıyla paylaşması gereklidir (Leiter vd., 2012).

Nezakete dayalı müdahalelerin iyi sonuca ulaşabilmesi için önemli ikinci faktör ise, örgütün ve çalışanların yetkinlik ve beceri açısından değişime hazır olmasıdır. Çalışanların değişime hazır olduklarını gösterecek dört temel yetkinlik alanı vardır. Bu yetkinlikler *sosyal zekâ, kültürel yetkinlik, sistematik düşünce* ve *öğrenme isteğidir* (Michalos, 2014). Bununla birlikte çalışanların değişime açık olması ve motivasyonu önemlidir (Walsh ve Magley, 2020). Motivasyon, çalışanlara değişim süreçlerinde yeteneklerini geliştirmeleri ve göstermeleri için destek ve fırsat sağlar. Çalışanlar değişim süreçlerinin davetsiz gelmesi nedeniyle dengeyi bozma iddiyasıyla değişime direnebilirler (Anderson, 2016). Bu durumda çalışanlar dirençlerini gizli tutmak yerine açık şekilde kendilerini ifade etmelidir. Değişime direncin açık şekilde tartışılması, örgüt geliştirme süreçlerinin sorunsuz sürdürülmesi için önemlidir. Örgüt geliştirme sürecinde çalışanların yönetime güvenmesi ve doğrudan iletişimde bulunması önemlidir. Ayrıca çalışanlar, veri toplama ve müdahale süreçlerine katılım sağlayarak ve tartışmalardan kaçınmayarak örgüt geliştirme uygulayıcılarına destek sağlayabilirler.

Son olarak, çalışanların örgüt geliştirme süreçlerinin gerekliğini anlamaları, hazırlıklı olmaları ve değişim sürecine katılım sağlamaları önemlidir. Örgüt geliştirme sürecine dahil olan çalışanlar, kuruluşun amaç ve hedeflerini benimsediğinde, değişimin çalışanların duygusal durumunu olumlu etkilemesi ve pozitif çalışma ortamı yaratması olasılığı yüksektir (Leiter, 2013).

2.5. İŞ YERİNDE NEZAKETE DAYALI ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ

Günümüzde işletmeler, örgütte yer alan sorunlarına hızlı bir şekilde çözüm bulmak, etkin yapılar oluşturmak ve ihtiyaçlarına uygun ürün, hizmet ve fikir üretmek için büyük çaba sarf etmektedir. Hızlı değişen çevreye ayak uydurabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek isteyen örgütler, planlı ve sistematik çalışmaktadır. Çoğu işletme bu amaçla örgüt geliştirme uygulayıcılarıyla çalışmayı tercih ederler. Çünkü sosyal ve davranışsal bilimlere dayalı

müdahaleleri kullanarak uygulanan örgüt geliştirme süreçleri, bireysel ve örgütsel değişimi hızlandırır ve örgütsel etkililiği arttırır (Anderson, 2016: 3).

Herhangi bir örgüt geliştirme sürecinin başlangıcı, bir sorunun ve değişim ihtiyacının ortaya çıkmasını içermektedir. Bazı durumlarda danışanların örgütlerinde yer alan esas problemleri bulmaları zor olabilir. Bu nedenle danışanlar, örgütsel sonuçlarda görünen olumsuz değişimlerin nedenini anlamak ve çözmek için örgüt geliştirme uygulayıcılarına başvurmaktadır. Anderson (2016) çalışmasına göre, danışmanlık sürecinin bu ilk adımı giriş olarak tanımlanmaktadır ve sözleşme süreci resmi olarak başlamadan önceki danışanla ilk teması içermektedir.

İşletmelerin nezakete dayalı örgüt geliştirme sürecini başlatmasını etkileyen çeşitli faktörler ve sonuçlar bulunmaktadır. İş yerinde nezaketsizliğin artmasının belirtileri; çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığında azalma, çalışanların olumsuz sosyal davranışlar sergilemesi, işbirliğinin azalması, hizmetle ilgili müşteri şikayetlerinin artması, nitelikli personel bulma ve işe almada zorlukların artması, çalışanların sorumlulukların eksik yerine getirmesi, işe geç kalma ve devamsızlık düzeyinin artması, etik sorunları gibi sonuçları içermektedir (Michalos, 2014). Böyle sonuçlarla karşılaşan yöneticiler, iş yerinde sosyal davranışların gelişmesine yönelik uygulamalara başvurabilir.

Örgüt geliştirme sürecinin giriş ve sözleşme aşamasında, işletme tarafından sunulan sorunun detaylı açıklaması, örgütün hizmeti ve yapısı, danışan ve danışman ilişkisi, karşılıklı beklentiler, anlaşmanın yöntemi ve yaklaşımı, gizlilik ve ücret şartları hakkında tüm sorular cevaplanmaktadır. Sözleşme aşaması sorunun daha iyi anlaşılması, danışanın danışmanı tanıması, danışmanın işletmeyi tanıması, zaman ve sonuç beklentilerin açıklanması açısından önemlidir (Anderson, 2016: 118-122).

Michalos (2014) nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamaları başlamadan önce giriş aşamasında danışana sorulması gereken önemli soruları şu şekilde özetlemektedir:

1. Örgüt geliştirme sürecinden sonra ne elde etmek istiyorsunuz? İş yerinde nezaket kültürü yaratmanın amacı nedir? (Bu sorunun cevapları, iş gücü devrinin azalması, verimliliğin artması, örgütsel bağlılığın artması vb. çeşitli sonuçları içerebilir.)

2. Bu sonuçlara neden ulaşmak istiyorsunuz? Bu sonuçlara ulaşmak için zaman ve para açısından maliyetli nezaket girişimlerini başlatmanın gerekliği var mı?

3. İstediğiniz sonuçları elde etmenizin çalışanlar ve/veya kurum üzerindeki faydası veya etkisi ne olabilir?

4. Sizin için iş yerinde nezaket nedir? (Bu açıklama, değişim süreci sonunda başarıyı ölçmek için önemlidir.)

5. İstediğiniz sonucu elde etmeniz, ekip veya kuruluş için dezavantajlar veya olumsuz sonuçlar yaratabilir mi? İstediğiniz sonuçlar beklediğinizden farklılık gösterirse hazırlıklı mısınız? Örneğin, insanlar daha yetkin hale gelirse, prim ödemeniz gerekecek mi? Öyleyse, prim ödemelerini bütçeniz karşılayabilecek mi?

Bu aşamadan sonra sunulan problemlerin nedenini ve sonuçlarını anlamak amacıyla danışman tarafından veri toplanır. Danışman, teşhis için gerekli olan verileri elde ederken, sözleşme, odak gruplar, anket, örtülü yöntemler ve gözlem gibi yöntemleri kullanabilir (Anderson, 2016). Örneğin, nezakete dayalı CREW örgüt geliştirme süreçlerinde anket geri bildirim modeli kullanılmıştır. Ölçek, 8 maddeden oluşmaktadır ve 17 çalışma grubunda yer alan 600'den fazla çalışan üzerinde uygulanmıştır. Çalışanlar arasında nezaketi araştırmaya yönelik anketler, değişim sürecinin sonuçlarını karşılaştırmak amacıyla müdahale öncesi ve sonrası uygulanabilmektedir (Osatuke vd., 2009).

Veri toplanmadan, veri analizi ve değerlendirmesi yapılmadan müdahale süreçlerine geçmek, ciddi riskler yaratabilir. Bu nedenle toplanan veriler analiz edilir, temalara ayrıştırılır ve harekete geçirebilecek bir derecede seçilir ve danışan tarafla paylaşılır (Anderson, 2016) . Bu bulgu, danışanın sunduğu problemin altında yatan esas problemi ve onun nedenlerini içerir ve geri bildirim toplantısında sunulur. Geri bildirim toplantısında problem tekrar değerlendirilebilir, gerekirse ek veriler toplanabilir veya bir müdahale planı geliştirilebilir. Argyris (1970), "müdahale etmenin; süregelen bir ilişkiler sistemine dahil olmak, onlara yardım etmek amacıyla bireyler, gruplar ya da nesneler arasına girmek olduğunu" ifade etmektedir (aktaran Anderson, 2016: 190).

Örgüt geliştirme müdahaleleri kişisel, takım ve örgüte yönelik müdahaleler olmak üzere 3 gruba ayrılabilir (Anderson, 2016). Müdahaleler her örgütün yapısına, kurum kültürüne, problemine göre farklılık gösterebilir. Fakat herhangi bir örgüt geliştirme müdahalesi, planlanan değişikliklerin yapılmasını sağlamak ve danışan örgütün kendi sorun çözme kapasitesini geliştirmesine yardımcı olmak için uygulanmaktadır (Romme, 2011).

Leiter (2013) iş yerinde nezaket ve nezakete yönelik müdahalelere yönelik yapılan araştırmalarını birleştiren kitabında, iş yerinde çalışanların olumlu sosyal davranışlarını geliştirmeye yönelik müdahalelerin, nezaketsizlik sorununu yalnızca bireysel hata olarak değil, aksine tüm örgütü etkileyen sistematik bir sorun olarak ele alması gerektiğini belirtmektedir. Böyle bir müdahale sürecinde örgüt geliştirme uzmanları ilk olarak bir organizasyonun çalışan istismarı durumlarını ele alacak politika ve prosedürlerinin olmasına dikkat çekmelidir. Bu politikalar, çalışanlar kaba veya nezaketsiz bir şekilde davrandığında yönetimin etkili yanıt verebilmesi için önemlidir. Nezaketsizliğe anında yanıt verebilmek, iş

yerinde yer alan nezaket dışı davranışların sıklığını azaltmaktadır (Pearson ve Porath, 2005). İkinci olarak müdahaleler, iş yerindeki çalışma gruplarının davranışlarını iyileştirmeye yönelik alıştırmalar ve programlardan oluşmaktadır. Bu programlar, çalışma gruplarından toplanan veriler sonucunda belirlenen sorunlar ışığında geliştirilebilir.

Nezaketsizliğe yönelik bireysel müdahaleler de mevcuttur. Fakat bireysel nezakete dayalı müdahalelerin büyük çoğunluğu "mağdurlara" yöneliktir. Böyle uygulamalar, öfke yönetimi gibi duygu odaklı programlar içerir. Nezaketsizliği uygulayanlara yönelik müdahaleler, olumlu sosyal etkileşime yönelik tavsiyeler, görgü kurallarına ilişkin seminerler veya görüşmeler formatında bulunmaktadır (Clark, 2019).

Nezakete dayalı örgüt geliştirme sürecinde veri toplama ve müdahale süreci aynı anda gerçekleşebilir. Örneğin, Osatuke ve diğerleri (2009) tarafından uygulanan CREW müdahalelerinde çalışma gruplar, her hafta düzenlenen toplantılarda yaşadıkları nezaketli ve nezaketsizlik içeren olayları, olaylara ilişkin algılarını, nezaketi nasıl arttırabileceklerini tartışmaktadırlar. Bu tartışmalar, danışmanlar için müdahalelerin gelişmesini sağlamakla birlikte aynı zamanda veri toplama aracı da olabilmektedir. Nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarının diğer örgüt geliştirme girişimlerinden farkı, gelişmeleri yakından izleyen müdahalelere ihtiyaç duymasıdır (Leiter, 2013).

Değişimi sürdürmek için bir süreç geliştirme, ulaşılan değişimi değerlendirme ve anlaşmayı sonlandırma; örgüt geliştirme sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Son aşama sadece arzu edilen sonuca ulaşıp ulaşılmadığını test etmeyi değil, bununla birlikte tüm sürecin analizini içermektedir (Anderson, 2016). Nezakete dayalı örgüt geliştirme sürecinin son aşaması, iş yerinde nezaketin veya nezaketsizlik düzeyinin değerlendirmesini içerir. Bununla birlikte sözleşme aşamasında belirlenen diğer örgütsel sonuçlar da test edilebilir. Bu aşamada çalışanların değişim sürecinden sağladığı faydadan ziyade, onların gelecekte problemleri tek başlarına çözebilme kapasitesinin gelişip gelişmediği ve değişimi sürdürebilmeleri tartışılır (Leiter vd., 2012).

2.6. İŞ YERİNDE NEZAKETSİZLİĞİ ÖNLEME VE NEZAKETİ GELİŞTİRME ÖNERİLERİ

Günümüzde çoğu işletme, nezaketsizliğin yarattığı zararı ve nezaketin faydalarını anlayarak, iş yerinde nezaketin gelişmesine yönelik çeşitli müdahaleler veya eğitimler uygulamaya ve örgüt kültürüne yeni kurallar eklemeye başlamıştır. Örneğin, Ochsner Sağlık Sistemleri, iş yerinde nezaketin sağlanması için 10/5 kuralını uygulamıştır. Bu kurala göre, iş

yerinde çalışanlar, kendilerine 10 adım yaklaşan herkesle göz teması kurmalı ve beş adım yaklaşan herkese selam vermelidir (Reed vd., 2019: 170).

Cisco Corporation, iş yerinde nezakete önem veren kuruluşlara başka bir örnektir. Cisco Corporation, nezaketsiz bir olay hakkında endişelenmek ve nezaketsiz davranan kişiden kaçınmaya çalışmak, iş yükünü kasıtlı olarak azaltmak, örgütsel bağlılığı azaltmak ve çalışma süresini bilerek azaltmak suretiyle kaybedilen iş zamanını hesaplayarak, nezaketsizliğin getirdiği olumsuz etkilerini incelemiştir. Ardından şirket, çalışanlarla saygılı etkileşimler kurmak için kapsamlı bir değişim planı geliştirmiştir (Pearson ve Porath, 2009).

Clark (2019)'ın hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada Amerikan Hemşireler Birliği'nin sağlıklı bir iş yerini güvenli, güçlendirici ve tatmin edici bir ortam olarak tanımladığı belirtilmektedir. Böyle bir ortamda tüm üyelerin profesyonellik, hesap verebilirlik, şeffaflık, katılım, verimlilik ve etkinlik duygusuyla çalıştığı, iş yerinde saygıyı ve nezaketi geliştirmeye çabaladığı öne sürülmektedir. Hemşire ve hemşire öğrenciler üzerine yapılan başka bir araştırmada, katılımcılar tarafından iş yerinde nezaketin geliştirilmesi amacıyla açık diyalog için formların oluşturulması ve davranış normları ve beklentilerinin belirlenip uygulanması önerilmiştir (Clark, Nguyen ve Barbosa-Leiker, 2014: 173).

Pearson ve Porath (2005) iş yerinde nezaketsizliği azaltmak için yönetim tarafından uygulanabilir eylemler ve politikaları aşağıdaki gibi sunmaktadır:

1. İş yerinde olumsuz etkileşimlere tolerans göstermemek: Uyulacak kurallar şirket üst yönetimi tarafından sözlü ve yazılı olarak belirlenmelidir. Bu kurallar, iş yerinde saygısız davranışlara izin verilmediğini açık şekilde belirtmelidir. Yönetim, olaylar karşısında kararlı davranmalıdır. Kurallara uymayanlara yönetici de olsalar tolerans gösterilmemelidir.

2. *Çalışanlar için rol model olmak:* Çalışma ortamında normlar ve standartlar belirlendikten sonra liderler ve yöneticilerin de kendi eylemleri ve davranışlarına dikkat etmeleri gerekmektedir. İş yerinde nezaketsizliğin önlenmesi ve azalması için yöneticilerin diğer yöneticilere ve astlara karşı davranışlarının incelenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanlarının gözünde rol model olması, nezaketi geliştirmede büyük önem taşımaktadır. Örneğin, Leiter (2011) araştırmasında, amir veya yönetici nezaketsizliğinin meslektaş nezaketsizliğine kıyasla çalışanların iş tatminini, yönetime duyulan güven ve işten ayrılma niyetini daha olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

3. *Nezaketli çalışanları işe almak:* İşe alım sürecinde adayların davranışlarını gözlemleyerek, daha nezaketli ve kibar çalışanları seçmek, işletmelerde nezaketi geliştirmenin en kolay ve basit yoludur. Sürekli nezaketsiz davranan çalışanlar, iş arkadaşları ve departmanlar tarafından bilinir, ancak departman yöneticileri bu kişileri diğer departmanlara

veya bölümlere göndererek sorunu çözmek yerine bu şekilde kapatmaya çalışabilir. Bu durum, sorunu çözmek yerine nezaketsizliğin yayılmasına neden olabilmektedir. Benzer şekilde Alamelu ve diğerleri (2017) nezaketin örgüt kültürünün parçası olabilmesi için işe alım süreçlerine nezaketin dahil edilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

4. *Nezaket eğitimi uygulamak*: Örgüt geliştirme ve adaptasyon programlarının bir parçası olarak nezaketli davranışları teşvik etmek ve çalışanları bu amaçla eğitmek yönetimin gündeminde olmalıdır. Çünkü nezaket, öğrenilebilen beceri temelli bir olgudur (Leiter, 2013). Çatışma çözümü, stres yönetimi, zor insanlarla başa çıkma, dinleme ve destek olma becerileri gibi bireysel yetkinliklerin geliştirlmesi, çalışma ortamında nezaketsizliği belirli düzeyde azaltabilir. Pearson ve Porath (2009) araştırmasında nezaketsiz davranan kişilerin dörtte birinin eğitim eksikliği nedeniyle iş yerinde nezaketsiz davrandığını ortaya koymuştur. Sadece çalışanlar değil yöneticiler iş yerindeki nezaketsizlik sarmalını kesintiye uğratmak için eğitimlerden fayda sağlar (Clark, 2019). Varışlı (2020)'ya göre eğitim seviyesi daha düşük işgörenlerin nezaket konusunda daha düşük tutum ve davranışlar sergilediği görülmektedir. Bu nedenle yöneticiler konuda grup eğitimlerini uygulamalı ve davranışı pozitif yönde geliştirmelidir.

5. *Çalışanları dikkatle dinlemek ve geri bildirim almak*: 360 derece geri bildirim yöntemleri, iş yeri nezaketsizliğinin önlenmesinde etkilidir. Cartwright ve Holmes (2006)'e göre nezaketsizlik konusunda endişe duyan yöneticiler, çalışan etkileşimleri hakkında geri bildirim almalıdır. Bununla birlikte kişilerarası ilişkiler politikası ya da açık kapı politikalarını kullanarak sorunların ortaya çıkmasının önü açılmalıdır. Nezaketsizlik deneyimlerini yönetim ile paylaşan bir çalışan, yönetim tarafından dinlendiğini ve yönetimin bu sorunu çözmeye özen gösterdiğini düşündüğünde örgüte daha bağlı kalabilmektedir.

6. *Bildirilen nezaketsizlik olaylarını tam zamanında yanıtlamak:* Meydana gelen nezaketsizlik olaylarına anında yanıt verilmesi, yönetimin topluluk değerlerine olan bağlılığına daha çok güven duyulmasını sağlar. İş yerinde nezaketsizliğe tolerns gösterildiğinde ise, nezaketsizlik olaylarının ve nezaketsiz davranan kişinin sayısı artmaktadır.

7. *Geri bildirimde bulunmak*: Çalışanlardan alınan bilgiye değer verilen çalışma ortamında nezaketsizliğin önüne geçilebilir. Yöneticilerin çalışanların iddialarını dikkatlice değerlendirmesi gerekmektedir. Bu, çalışanların iş yerindeki olaylar hakkında bilgi vermeleri için önemlidir. Çünkü çalışanlar, iş yeri nezaketsizliği sorunlarını kimsenin önemsemediğini veya çözmeye çalışmadığını hissederse, iletişim kurmaktan ve geri bildirim vermekten kaçınabilir ve nezaketsizlik sarmalında kalabilir. Örneğin, Pearson ve Porath (2009) araştırmasında; katılımcıların yüzde 51'inin nezaketsizliğe uğradıklarını yönetimin öğrenmesi

halinde kariyer sorunlarıyla karşılaşacaklarına inandıklarını göstermiştir. Bu nedenle işletmelerin, çalışan istismarı iddialarını kapsamlı bir şekilde araştırmak için bir sisteme ihtiyacı vardır.

8. *Nezaketsiz davranış sergileyenler için çözüm üretmek*: Güçlü bir nezaket kültürü, nezaketsizliğin haklı gösterilmesine izin vermemektedir. İş yerinde yer alan nezaketsizlik olaylarını görmezden gelmek, nezaketsizlik ve kabalığın yaygınlaşmasına neden olabilir. Nezaketsiz davranan tarafı suçlamadan veya ona neden bulmaktan önce olayın doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle nezaketsizliğe uğrayan taraftan yönetime şikayet geldiğinde öncelikle iki tarafla da açık iletişim kurmalıdır.

9. *Çıkış görüşmelerine zaman ayırmak:* İş yerinde nezaketsizlikle karşılaşan her sekiz işgörenden biri eninde sonunda işten ayrılmaktadır (Pearson ve Porath, 2005). Ambrose, Huston ve Norman (2005) üniversite öğretim üyeleri üzerine yaptıkları bir araştırmada iş yerine nezaketsizliğinin 33 çalışanın 14'ünün işten ayrılmasına neden olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle iş yerinden ayrılma sürecinde organize edilen çıkış mülakatları, iş yerindeki nezaketsizliğin çalışanların işten ayrılma kararlarını ne ölçüde etkilediğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Eğer bir çalışanın işten ayrılmasına nezaketsizlik sebep olduysa, bu durum diğer çalışanların da nezaketsizlikle karşılaştığı, ancak sessiz kaldığı anlamına gelebilmektedir. Çalışanlar olası olumsuz tepkilerden dolayı nezaketsizlik olaylarını gizli tutabilirler. Bu nedenle, işten ayrılan işgörenler tarafından ortaya çıkarılan gerçekler, nezaketsizlik veya başka olumsuz davranışların önlenmesinde önemli hale gelebilmektedir.

İşletmeler nezaketsizliği önlemek için saygısız ve nezaketsiz davranışlara tolerans gösterilmeyen bir çalışma ortamı ve iş yeri nezaket iklimi oluşturmalıdır. İş yeri nezaketli iklimi, yönetimin sağlıklı ve nezaketli bir iş ortamı sağlamak için kullandığı politikalara, prosedürlere ve uygulamalara ilişkin çalışan algıları olarak tanımlanmaktadır (Ottinot, 2010: 15). Yüksek düzeyde nezaket iklimine sahip çalışma ortamlarında, nezaketsizlik ve sözlü saldırganlık eylemlerini azaltmaya yönelik politikalar veya uygulamalar bulunmaktadır. İşletmeler iş yerinde nezaket iklimini çeşitli şekillerde oluşturabilir. İlk olarak, iş yerinde nezaketsizliğin ele alınmasına yönelik resmi politika ve prosedürler belirlenmelidir. İkincisi yönetim, çalışanlara; meslektaşlarına nasıl davranılması gerektiğini öğretebilir. Son olarak, yöneticiler ve liderler, çalışanlara nasıl davranılmasını gösterecek rol modeller olabilirler (Pearson ve Porath, 2005).

Nezaketsizliği önleme yöntemleri, kurumların bu konuda samimi olmaları durumunda işe yaramaktadır. En önemlisi, bu tür davranışlar ortaya çıkmadan önce karşılıklı saygı ve etkili iletişim kuran bir kurum kültürü oluşturulmalıdır (Delen, 2011: 56). Clark (2019)'a göre

herhangi bir nezaket eğitimi veya örgüt geliştirme uygulaması, bir kurumun kendine özgü kültürü ve iklimi bağlamında ele alınmalıdır. Ayrıca nezaket eğitimi veya geliştirme modellerinin farklı çalışma ortamlarında kullanabilecek şekilde esnek ve uyarlabilir olmasının önemli olduğu belirtilmelidir (Clark, 2019).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ YERİNDE NEZAKETİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Tez araştırmasının bu bölümünde; akademisyenlerin iş yerinde nezaketin tanımı ve geliştirilmesine ilişkin görüşlerini ve deneyimlerini incelemek için tasarlanmış araştırmanın amacı, önemi, deseni, yöntemi, veri toplama aracı ve süreci hakkında bilgi verilmekte; yapılan veri analizi ve araştırma bulguları detaylı şekilde açıklanmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, iş yeri ilişkilerinde nezaket olgusunun tanımını ve önemini, nezakete dayalı yönetici ve iş yeri uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini anlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca iş yerinde nezakete dayalı örgüt kültürünün geliştirilmesi ve iş yerinde nezaketli davranışların sağladığı bireysel ve örgütsel faydaları ortaya koyma noktasında literatüre katkı sunmak ve çalışanlar, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları açısından bu konunun önemini ortaya koymak hedeflenmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE ÖZGÜN DEĞERİ

Ulusal ve uluslararası literatürde iş yerinde nezaketsizliğin örgütsel ve bireysel açıdan yarattığı olumsuz etkileri inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999; Cortina vd., 2001; Pearson ve Porath, 2009; Bartlett, 2008; Porath ve Pearson, 2013; Cortina vd., 2013; Sleem ve Seada, 2017;). Fakat iş yerinde nezaketin etkileri ve gelişmesine yönelik araştırmaların sayısının çok sınırlı olduğu görülmektedir (Osatuke vd, 2009; Porath vd., 2015; Leiter vd., 2011). Bu nedenle bu tez çalışmasının, akademisyenlerin deneyimlerini inceleyerek ve iş yerinde nazik davranış ve nezaketin sonuçlarını belirleyerek, iş yerinde nezaket konusundaki bilimsel literatüre katkıda bulunması beklenmektedir. Ayrıca, literatürde nezaketsiz davranışlardan kaçınmayı nezaketin tanımı olarak kabul eden çalışmalar da bulunduğundan (Patterson, 2016), iş yerinde nezaketin tanımlanması tartışmaya açık konulardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda bu tez çalışmasının bu tartışmaya katkı sunması da hedeflenmektedir.

Literatürde mevcut araştırmaların tümü, iş yerinde nezaketsizliğin öncüllerine ilişkin yapılmıştır (Perason vd., 2000; Cortina vd., 2001; Johnson ve Indvik, 2001; Namie, 2003;

Salin, 2003; Pearson ve Porath, 2005; Vickers, 2006; Bartlett vd., 2008 Taylor ve Kluemper, 2012;). Ancak iş yerinde nezaketin öncüllerine ilişkin herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle tez çalışmasının sonucunda iş yerinde nezaketi teşvik eden değişkenlerin ortaya çıkarılması, araştırmanın özgünlüğü sayılmaktadır.

Literatürde iş yeri nezaketi konusunda akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen nitel bir araştırma bulunmamaktadır. Aksine iş yeri nezaketi ve nezaketsizliği konusunda yapılan araştırmaların nicel ağırlıklı olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla bu tez çalışmasının özgün değeri, literatürde yapılan nicel araştırmaları akademik bakış açısıyla doğrulamasıdır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, iş yeri ilişkilerinde nezaket olgusunun tanımı ve önemini anlamak, iş yerinde nezaketsizliği önleme ve nezaketin geliştirilmesine yönelik akademisyenlerin bakış açısını incelemek ve böylece literatüre katkı sağlamak için nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırma*, "doğal ortamdaki algıları ve olayları gerçekçi ve bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymayı amaçlayan nitel bir sürecin izlendiği araştırma"* olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırma yöntemleri, sayısal olmayan verilerin toplanmasına ve analiz edilmesine dayanır (Kaya, 2014). Bu tez çalışmasında nitel araştırmanın kullanılması, insanların olaylara ilişkin algılarını ve yorumlarını analiz etme ve katılımcıların deneyim paylaşımlarını inceleme konusunda etkili olması nedeniyle tercih edilmiştir. Nitel araştırma yöntemleri, karmaşık olguların derinlemesine anlaşılmasına ve üzerinde düşünülmesine katkıda bulunmaktadır (Biggerstaff, 2012; Patton, 2018).

3.3.1. Araştırma Deseni

Tez çalışmasında katılımcıların deneyimlerini derinlemesine incelemek için tümevarım yaklaşımı ve fenomenolojik araştırma deseni ile nitel bir araştırma yürütülmüştür. Fenomenoloji, *"insanların belirli bir olay, kavram ve fenomene ilişkin anlayışlarını, duygularını, görüşlerini ve algılarını ifade etmelerine olanak tanıyan ve olayı nasıl deneyimlediklerini anlamak için kullanılan nitel araştırma yöntemidir"* (Tekindal ve Şefire, 2020). "İş yerinde nezaket", bu araştırmada incelenen ve anlayış kazandırılmak istenen fenomendir.

3.3.2. Örnekleme Yöntemi ve Örneklem

Tez çalışmasında Amaçlı Örnekleme Yöntemlerinden Kolay Ulaşılabilir Örneklem (Uygun Örnekleme) ve Kartopu Örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, *"sınırlı kaynakların en verimli ve etkin şekilde kullanılması amacıyla bilgi açısından zengin durumların belirlenmesi ve seçilmesi için nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir örnekleme yöntemidir"* (Patton, 2018: 230). Amaçlı örnekleme yöntemi, *"ilgilenilen bir olgu ya da konu hakkında özellikle bilgili veya deneyimli bireylerin veya birey gruplarının belirlenmesini ve seçilmesini içermektedir"* (Palinkas, Horwitz, Green, Wisdom, Duan & Hoagwood, 2015: 535). Veri toplama sürecinin başında, erişilebilirlik, kolaylık ve hız olması açısından Kolay Ulaşılabilir örnekleme yöntemi seçilmiştir. Katılımcılarla iletişime geçtikten ve görüşme yapıldıktan sonra, veri toplama süreci kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılan katılımcılarla devam etmiştir. Kartopu Örnekleme, *"bilgileri zenginleştirmek amacıyla kişiden kişiye, kişiden de olaylara ulaşma yoluyla durumların tanımlanmasıdır"* (Creswell, 2013: 158). Başka bir deyişle kartopu örnekleme yöntemini, araştırmacının katılımcılarla iletişim sağlayarak elde ettiği bilgiler aracılığıyla diğer katılımcılara ulaşması olarak tanımlayabiliriz (Noy, 2018: 330).

Araştırmanın örneklemini, 12 akademisyen oluşturmaktadır. Amaçlı örneklem yöntemiyle örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlere, iş yerinde nezaketin tanımını ve nezaketin iş yerinde nasıl geliştirilebileceğini belirlemek amacıyla ulaşılmıştır. Katılımcıların 10'u kadın, 2'si erkektir. Veri toplama sırasında katılımcılar tarafından deneyimlenen belirli olaylar ve duygular tanımlandığı için katılımcılarla ilgili gizliliği korumak adına daha fazla demografik bilgi verilmemektedir.

3.3.3. Veri Toplama

Nitel araştırmalarda kullanılan veri toplama teknikleri arasında mülakat (görüşme), gözlem, doküman ve söylev/metin analizi gibi teknikler yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada veri toplama için nitel araştırma tekniklerinden biri olan *görüşme tekniği* kullanılmıştır. Görüşme, *"araştırma örnekleminde yer alan katılımcıların araştırma konusuyla ilgili bilgi, duygu, algı ve düşüncelerini aktif bir şekilde açıkladıkları ve yaşam öykülerini anlattıkları veri toplama tekniğidir"* (Baltacı, 2019).

Akademisyenlerin iş yerinde nezaket kavramına ilişkin düşüncelerine ve deneyimlerine ulaşmak için veri toplama aracı olarak *yarı yapılandırılmış görüşme formu*

kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, *"araştırmacının cevapları detaylandırmak için sorduğu ek veya tamamlayıcı sorularla görüşme şablonunda yer almayan diğer öngörülemeyen alanları keşfetmesine olanak tanıyan bir görüşme yaklaşımıdır"* (Anderson, 2016: 132). Görüşme formu, literatür taraması ve iş yeri nezaketi ölçeklerinin incelenmesi sonucunda geliştirilen 6 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Görüşme formu tasarlanırken sorular tez danışmanı tarafından incelenerek soruların yönlendirici olması yerine açık uçlu olmasına, metinde bilimsel jargon kullanılmamasına, formdaki her bir sorunun tek bir alanla ilgili sorular içermesine ve soruların herkes tarafından anlaşılabilir olmasına dikkat edilmiştir (Charmaz, 2006). Açık uçlu sorulara yanıt toplamanın amacı, araştırmacının önceden tanımlanmış soru kategorilerinin sınırlamaları ve öngörüleri olmaksızın başkalarının bakış açılarını yakalamasını ve anlamasını sağlamaktır (Patton, 2018: 21).

Görüşme soruları, iş yeri nezaketi kavramının tanımı, katılımcıların iş yerinde yaşamış olduğu nezaket ve nezaketsizlik olayları ve algılarını ve iş yerinde nezaketin geliştirilmesine yönelik önerilerini içermektedir. Veri toplamada kullanılan mülakat soruları EK1'de sunulmuştur. Görüşmeler, katılımcılarla birebir ve yüz yüze/online olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların izni ve onayı ile ses kaydına alınmıştır. Ses kaydı almadan önce katılımcılara araştırmanın amacı, kapsamı ve önemi konusunda detaylı bilgi verilmiştir. Ayrıca katılımcılarla ilgili bilgilerin gizli tutulacağı ve verilerin yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağı belirtilmiştir. Veri toplama sırasında katılımcıların dürüstlüğünü sağlamak amacıyla katılımcılara cevaplamak istemedikleri sorulardan vazgeçme fırsatı verilmiştir. Araştırmacının dil bariyeri olması nedeniyle görüşme esnasında katılımcılardan her soru sorulduktan sonra anlaşılırlıkla ilgili teyit alınmıştır. Görüşmeler, katılımcıların uygun zamanlarında ara verilmeden gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 12- 38 dakika arasında sürmüştür.

Araştırma yaklaşımı kapsamında, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'na 28.03.2023 tarihinde başvurulmuş ve 04.04.2023 tarihli ve E-87347630-659-569856 Sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır. Veri toplama işlemleri 24 Nisan 2023 – 22 Mayıs 2023 tarihleri arasında yapılmıştır.

3.3.4. Veri Analizi

Toplanan veriler yazıya aktarılmadan önce ses kayıtları birkaç kez dinlenmiş ve metne aktarılmıştır. Toplam 39 sayfa tutan deşifreler, araştırmacı ve tez danışmanı tarafından okunduktan sonra katılımcılara yeniden gönderilmiş ve ses kaydı metin uyumu ile ilgili

onayları alınmıştır. Katılımcılar tarafından onaylanan yazılı verileri analiz etmek için MAXQDA 2022 Nitel Veri Analizi Programı kullanılmıştır ve içerik analizi gerçekleştirilmiştir. İş yeri nezaketi ile ilgili tema, kategori ve kodların oluşturulmasında katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar temel alınarak tümevarımcı bir yaklaşım izlenmiştir. Tümevarımsal analiz, önceden önemli boyutların ne olacağını varsaymadan, önemli analiz boyutlarının, durumların içinde bulunan örüntülerden ortaya çıkmasına izin vermektedir (Patton, 2018:57). İçerik analizi, hacimli nitel verileri alıp anahtar tutarlıkları ve anlamları belirlemeye çalışarak ve benzer verileri belirli kavramlar altında gruplandırarak nitel verileri okuyucunun kolay anlayabileceği şekilde azaltma ve anlamlandırmayı ifade etmektedir (Patton, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Kodlama işlemleri 10 gün aralıklarla iki kez gerçekleştirilmiştir.

3.3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel çalışmalarda, nicel çalışmalarda olduğu gibi kanıta dayalı sayısal veriler olmadığı için geçerlik ve güvenirlik test etmek zordur. Patton (2018:14)'a göre nitel araştırmada araştırmacının kendisi bir araçtır. Dolayısıyla nitel yöntemlerin güvenirliği büyük oranda alan çalışması yapan kişinin becerisine, yeterliğine, dikkatine ve gösterdiği özene bağlıdır. Lincoln ve Guba (1982) nitel araştırmalarda güvenirlik ve geçerlik yerine inandırıcılık kavramını önermiş ve inandırıcılığa yönelik kriterleri *inanılırlık* (credibility), *aktarılabilirlik* (transferability), *teyit edilebilirlik* (confirmability) *ve tutarlılık* (dependability) olarak dört ana başlık altında sınıflandırmıştır (Shenton, 2014:64).

Araştırmanın inanılırlığını artırmak amacıyla *katılımcı teyidi stratejisi* izlenmiştir ve katılımcılarla görüşüldükten ve görüşme raporu hazırlandıktan sonra, deşifreler katılımcılar tarafından teyit edilmek üzere gönderilmiş ve yazılı metinler tamamen onaylanmıştır (Başkale, 2016: 24). Elde edilen tüm veriler tek bir araştırmacı tarafından toplanmış ve kodlanmıştır. Bu durumda ortaya çıkabilecek araştırmacı yanlılığını en aza indirmek için veriler 10 gün arayla iki kez kodlanmıştır ve her kodlama yapıldığında bir kod kılavuz rehberi hazırlanmıştır. İki kod kılavuzu rehberinde yer alan kodlar ve metinler tekrar gözden geçirilerek ve herhangi bir *tutarsızlık* olup olmadığını görmek için birbirleriyle karşılaştırılmıştır ve *kodlayıcı içi görüş birliği* sağlanmıştır (Creswell, 2013). Araştırmanın inanılırlığını artırmak için Kod Kılavuzu Rehberi ve veri analizi araştırmacı dışında tez danışmanı ve farklı bir akademisyen tarafından incelenmiştir (*uzman incelemesi*). Ayrıca araştırmanın bulgularında *katılımcı ifadelerinden*

doğrudan alıntıların verilmesi, araştırmanın inanılırlığını artırmaya yönelik bir eylemdir (Baltacı, 2019).

Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak amacıyla *ayrıntılı betimleme stratejisi* kullanılmıştır. Başka araştırmacılara betimlenen olguların örneklerini kendi araştırmalarında gördükleri durumlarla karşılaştırma fırsatı sunabilmek için veya onların benzer koşullar altında veri toplayabilmeleri için araştırmanın veri toplama aracı ve süreci, veri analiz süreci, araştırmanın sınırlılıkları hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Ayrıca araştırmanın tüm bulguları yorumlanmadan okuyucuya sunulmuş, çalışmanın sonuç bölümünde ise veriler literatürle desteklenerek tartışılmıştır. Bulguların yorumlanmadan sunulması, araştırmanın teyit edilebilirliğini artır (Shenton, 2014). Dolayısıyla çalışmanın *teyit edilebilirliğini* artırmaya yönelik bir girişimde bulunulmuştur.

3.3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada bazı kısıtlamalar ve sınırlılıklar mevcuttur. Bu sınırlılıkların ilki araştırma örneklemi ile ilişkilidir. Araştırma örneklemi, araştırma konusu hakkında daha derin teorik bilgiye sahip olması beklenen örgütsel davranış alanında uzmanlığı olan akademisyenler oluşmaktadır. Erişilebilirlik açısından, kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca katılımcı sayısının az olması, çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.12 katılımcının yalnızca 2'si erkektir. Bu nedenle katılımcı demografisi dengeli bir dağılıma sahip değildir. Ayrıca araştırmanın, ağırlıklı olarak akademik yaşamda iş yeri nezaketine ilişkin görüşleri yansıttığı söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer sınırlığı, araştırmacının dil bariyeri olmasıyla ilgilidir. Ancak katılımcılar görüşme öncesinde bu konuda bilgilendirilmiştir. Ayrıca araştırmacının katılımcıları doğru anlayabilmesi için her sorudan sonra teyit alınarak ve tez danışmanı ile araştırmacı bir arada görüşmeler hakkında değerlendirmelerde bulunarak bu engel aşılmaya çalışılmıştır.

Ayrıca iş yeri nezaketi ve nezaketsizliği konularında nitel araştırmalar yapılmaması nedeniyle bu tez çalışmasının bulguları nicel araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Bu araştırmanın hem özgün değeri, hem bir sınırlığıdır.

3.4. BULGULAR

Tez çalışmasının bu bölümünde veri analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bununla birlikte görüşme sorularına katılımcıların verdiği yanıtlarından birebir alıntılar paylaşılmıştır.

3.4.1. İş Yerinde Nezaketin Tanımına İlişkin Bulgular

Katılımcılara yöneltilen *"İş yerinde nezaket kavramını nasıl tanımlayabilirsiniz?"* sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlardan ortaya çıkan kodlara ilişkin bulgular Tablo 4'te yer almaktadır. 8 katılımcı iş yerinde nezaketi **"saygı"** olarak tanımlarken, katılımcıların 6'sı iş yerinde nezaketin **"anlayışı"** içerdiğini ifade etmiştir. 3 katılımcı ise iş yerinde nezaketin **"iş yeri kurallarına uygun davranış"** olduğunu vurgulamıştır. İş yerinde nezaketin tanımına ilişkin katılımcı ifadelerinden örneklere aşağıda yer verilmiştir:

K2: *"Nezaket; insanların birbirine karşı terbiyeli olması, görgülü olması, saygılı olması, naif olması gibi davranışlardan oluşur. İş yerinde nezaket ise, iş yerinde her kademeden çalışanların birbirine karşılıklı olarak saygı duyması ve iş yeri kurallarına aykırı davranış sergilememesidir."*

K4: *"İş yerinde nezaketi, karşılaştığımız veya beraber çalıştığımız kişilere karşı saygı ve anlayış çerçevesinde davranmak olarak nitelendirirdim. Nezaketin içinde hem saygı hem anlayışın olduğunu düşünüyorum."*

K7: *"İş yerinde nezaketi, bir örgütte tüm çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler kurabilme, saygılı ilişkiler kurabilme, empati yapabilme, diğerlerinin bakış acısıyla iş yerindeki süreçlere bakabilme, birbirinin bakış açısını anlayabilme yeteneği diye değerlendiriyorum."*

Tablo 4: İş Yerinde Nezaketin Tanımı

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
Saygı	9	50,00	8	66,67
Anlayış	6	33,33	6	50,00
İş Yeri Kurallarına Uygun Davranış	3	16,17	3	25,00
Toplam	**18**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**10**	**83,33**
Kodlanmamış BELGELER			**2**	**16,67**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

3.4.2. İş Yerinde Nezaketin Özelliklerine İlişkin Bulgular

İş yerinde nezaketin özelliklerine ilişkin analiz sonuçları, Tablo 5'te gösterilmektedir. İş yerinde nezaketin **"bulaşıcı olduğu"** 4 katılımcı [K4, K5, K8, K10] tarafından 6 kez dile getirilmiştir. Bu konuyla ilgili K5, *"Nezaketin bulaşıcı olduğunu düşünüyorum. Biri size nazik davrandığı zaman, siz de daha fazla nazik olmaya çalışırsınız. Örneğin, trafikte biri bana yol verdiğinde, ben de hemen bir dakika sonra bir başkasına yol verdiğimi fark ediyorum."* diyerek nezaketin bulaşıcılığını kendi hayatından bir örnekle açıklamıştır. Buna ek olarak K10, *"O yüzden herkes ilk başlangıçta birbirine karşı nezaketli davranırsa gün bu şekilde nezaketli biçimde ilerler."* diyerek iş yerindeki nezaketin kişilere ve çalışma günlerine yansıdığını ifade etmiştir.

Tablo 5'e göre, 4 katılımcı [K1, K2, K3, K10] tarafından 5 kez tekrarlanan iş yerinde nezaketin bir başka özelliği, **"durumsal olmasıdır"**. Örneğin, nezaketin bu özelliğiyle ilgili K3, "*Nezaket kültürlere, bulunduğunuz ortamın şartlarına, cinsiyete ve kıdeme göre değişebilir."* demiştir. Bu bakımdan iş yeri nezaketinin bazı faktörlere göre değişiklik gösterdiğini söylemek mümkündür.

3 katılımcı [K1, K3, K5] 4 kez nezaketin, insanın **"içten gelerek yapacağı"** bir davranış olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda K3, *"Ama bana göre nezaket talep edilmez. Nezaket insanın bilerek göstermesi gereken davranış biçimidir."* demiştir. K1 ise, *"Nezaket, benim için kalpten bilgiyi paylaşma, hiçbir çıkar olmadan yardım etme isteği ve bunu yaparken karşılık aramayan bir davranıştır."* diyerek nezaketin karşılık beklemeden yapılan bir davranış olduğunu vurgulamıştır.

Tablo 5: İş Yerinde Nezaketin Özellikleri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
Bulaşıcı Olması	6	40,00	4	33,33
Durumsal Olması	5	33,33	4	33,33
İçten Gelerek Yapılması	4	26,67	3	25,00
Toplam	**15**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**7**	**58,33**
Kodlanmamış BELGELER			**5**	**41,67**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

3.4.3. İş Yerinde Nezaketsizliğin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan iş yeri nezaketsizliğinin özellikleri Tablo 6'da sunulmuştur. Katılımcıların paylaştıkları olaylara dayanarak, insanların iş yerinde **"kasıtlı olarak"** nezaketsiz bir şekilde davranabilecekleri durumlar olduğu söylenebilir. 3 katılımcı [K3, K6, K12] tarafından 5 kez tekrarlanan nezaketsizliğin özelliğiyle ilgili K12, *"Kişisel hırsları nedeniyle, amirim tarafından kutlama gerektiren özel bir durumum özellikle atlandı. Herkesin özel kutlama gerektiren ya da taziye gerektiren doğum, ölüm, terfi şeklindeki gelişmeler, ortak erişimde paylaşılırken, benimle ilgili özel bir durum 'hayır paylaşmayacağım' seklinde davranıldı."* diyerek yaşadığı olayı kasıtlı olarak algıladığını belirtmişti.

İş yerinde nezaketsizliğin **"örtük ve belirsiz olduğunu"** 2 katılımcı [K3, K10] 4 kez belirtmişti. Bu konuda K3, *"Bu nezaketsizlik örneği örtüktü, kapalıydı, gidip şikâyet edilecek bir şey değildi."* diyerekyaşadığı ve kendisinin nezaketsiz olarak algıladığı olayın örtük olduğunu dile getirmiştir.

Nezaketsizliğin "kasıtlı" olabileceği gibi, insanlar tarafından **"bilinçli yapılmadığı"** durumların da olabileceğini 2 katılımcı [K2, K3] dile getirmiştir. Nezaketsizliğin insanlar tarafından bilmeden ve istenmeden sergilenmesiyle ilgili K3, *"Çünkü bazen insanlar bilmeden, istemeden veya hiç öyle bir amaç gütmeden de nezaketsiz davranabilir. Orada meseleyi karşılıklı olarak çok iyi anlamak lazım. Örneğin, birisinin gözlüğü yoktur, seni görememiştir ve bu yüzden selam verememiştir."* demiştir.

Tablo 6 incelendiğinde, iş yeri nezaketsizliğinin **"bulaşıcı olduğunun"** 2 katılımcı [K3, K10] tarafından dile getirildiği görülmektedir. K10, *"Birisi nezaketsiz bir davranışta bulunarak sizi sinirlendirebilir. Dolayısıyla siz de ona karşı nezaketsiz davranmaya başlıyor ya da başka bir kişiye bunu yansıtabiliyorsunuz."* diyerek nezaketsizliğin bir sarmala dönüşebileceğini ifade etmiştir.

Tablo 6: İş Yerinde Nezaketsizliğin Özellikleri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
Kasıtlı Yapılması	5	38,46	3	25,00
Örtük ve Belirsiz Olması	4	30,77	2	16,67
Bilinçli Yapılmaması	2	15,38	2	16,67
Bulaşıcı Olması	2	15,38	2	16,67
Toplam	**13**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**5**	**41,67**
Kodlanmamış BELGELER			**7**	**58,33**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

3.4.4. İş Yerinde Nezaketli Davranışlara İlişkin Bulgular

Görüşmeler sırasında katılımcı yanıtlarından elde edilen iş yerinde nazik davranış örneklerine ilişkin sonuçlar Tablo 7'de sunulmaktadır. Nezaketli davranışlara ilişkin oluşturulan kodların sırasında ilk olarak 6 katılımcı [K2, K3, K5, K8, K10, K11] tarafından 8 kez tekrarlanan **"sözlü iletişimde nazik dil kullanmak"** gelmektedir. Teşekkür etmek, "lütfen" demek, selam vermek gibi davranışların nezaketli davranışlar olduğunu belirten katılımcıların ifadelerinden örnekler aşağıdaki gibidir:

K8: *"Teşekkür etmek, 'günaydın' demek, insanların halini hatırını sormak, 'lütfen' demek, 'rica ederim' demek; çok basit gibi görünen ama insanı etkileyebilecek tavırlar ve nazik davranışlardır."*

K2: *"Hocam, iş yerinde nezaketi tamamen karşılayan bir kişiydi. Örneğin, benden dersini asiste etmemi istediği zaman mutlaka 'rica ederim', 'yapabilir misin?' diyordu. İşi tamamladığımda mutlaka teşekkür ederdi. Bizim her sabah 'günaydın' rutinimiz vardı. Her gün birbirimize 'iyi günler', 'iyi çalışmalar' dilerdik."*

K5: *"İş yerinde nezaket denilince aklıma selamlaşmak, teşekkür etmek, 'iyi günler' dilemek, güler yüzlü olmak gelir."*

Katılımcılar tarafından nezaketli olarak algılanan davranışların ikinci sırasında 6 katılımcı tarafından [K1, K2, K4, K5, K6, K12] 7 kez tekrarlanan **"hoşgörülü olmak"** gelmektedir. İş yerinde karşılaştığı nazik davranışı K4 aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

"Yeni bebek sahibi olmuştum. Bebeğimi bırakacak kimsem yoktu. O yüzden derse ya gidemeyecektim, ya da bebeğimle gidecektim. Derse bebeğimle katılmayı hocamdan isteyemezdim. Ama dersi kaçırmak istemedim. Hocamın kendisi bana derse bebeğimle gelebileceğimi söyledi. Derse bebeğimle gittim. Hocam ve üç arkadaşımız ile birlikte yuvarlak masanın etrafında ders yapıyoruz ve ben bir yandan pusette bebeğimi sallıyorum. Hem arkadaşlarım hem hocam bebek ağlayınca onu emzirmem için ara verdiler. Bu bana göre çok anlayışlı ve nazik bir davranıştı. Nezakette karşıdaki insanın halinden anlamak da var diye düşünüyorum. O insanın içinde bulunduğu durumu anlıyorsunuz ve ona kolaylık yaratıyorsunuz. Bu durumda benim hocam ve arkadaşlarım bana kolaylık sağlamışlardı."

4 katılımcı [K7, K8, K9, K12] tarafından ifade edilen **"kutlamalar organize etmek"**, iş yerinde nezaketli olarak algılanan davranışların birisidir. Bu konuya ilişkin K8, *"Bir dönem araştırma yapmak üzere yurt dışına çıktım. Döndüğümde arkadaşlarım bana 'Hoş geldin' sürpriz partisi yapmışlardı. Hiçbir şekilde bilgim yoktu, bana hiçbir şey hissettirmediler. Odaya girdiğimde koca bir pasta, gülen yüzler ve 'Hoş geldin' diyerek beni karşılayan arkadaşlarımı görmek, beni inanılmaz mutlu etmişti. Bu olayı, çok nazik bir davranış olarak değerlendirdim."* diyerek bu olayı iş yerinde nezaketli bir davranış olarak algıladığını dile getirmiştir.

"İş yerinde nezaketli davranışlar" temasının altında yer alan bir başka kod, 3 katılımcı tarafından dile getirilen **"yazılı iletişimde nazik dil kullanmak"** kodudur. Bu kod altında yer alan K3 ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Nezaket sadece yan yana geldiğimizde değil, biçimsel ve biçimsel olmayan bütün kanallarda sağlanması gereken iletişim biçimidir. Örneğin, mail atarken idareci, bir konu başlığını konu bölümüne yazar, içine soru işaretlerini koyar ve çalışanına gönderir. Bu mailin anlamı 'bu konuyu ne yaptın?' demektir. Bu benim aklımın alamayacağı nezaketsiz bir iletişim biçimidir. 'Günaydın. İyi çalışmalar. Bu konumuzun cevabı bu hafta gündemde mi? Ne yaptık? Hangi aşamadayız? Planladığımız yere geldik mi? Gelemediysek sebeplerini konuşalım. Küçük bir toplantı organize edelim mi?' diye yazılacağına, beş tane soru işareti göndermek, bana göre nezaketsizliktir."

“Bilgiyi paylaşmak”, 3 katılımcının [K1, K5, K6] 4 kez dile getirdiği bir başka iş yerinde nezaketli davranıştır. K1 bu konuyla ilgili olarak *"Nezaket benim için kalpten bilgiyi paylaşma, hiçbir çıkar olmadan yardım etme isteği ve bunu yaparken karşılık aramayan bir davranıştır."* demiştir.

3 katılımcı [K3, K8, K11] insanın kendisine ve işine saygı göstermenin iş yerinde nezaketli olarak algılanan bir davranış olduğunu 4 kez dile getirmiştir. **“Saygı göstermek”** kodu altında yer alan K3 ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Birinin sizi gördüğünde ‘Hocam, günaydın. Nasılsınız?’ demesi (özellikle uzun bir aradan sonra sizi görüyorsa), üniversitede akademik personel olarak kuruma girdiğimizde birinin hafif bir işaretle sizi önden göstermesi veya önden buyurmanızı rica etmesi bana göre nezaketli bir davranıştır. İnsanlar bunu yapmak zorunda değiller ama yaparlarsa güzel bir davranış olur. Birinin sizin kurum içindeki varlığınıza ve gösterdiğiniz hizmete saygı duyması ve bunun yanı sıra bunu belirli ortamlarda göstermesi, nezaketli bir davranıştır."

“Yardım etmeyi” katılımcıların 3’ü [K1, K6, K10] iş yerinde nezaketli davranış olarak algıladıklarını belirtmişlerdir. K10, *"İş arkadaşlarımızın birisi ‘Bana şu konuda yardım eder misin?’ diye yardım istediğinde, profesör, doktor ya da doçent fark etmez herkes birbirine yardımcı olmaya çalışır."* diyerek iş arkadaşlarının ihtiyaç duyduklarında yardıma açık olmalarının nazik bir davranış olduğunu ifade etmiştir.

2 katılımcının [K1, K5] 3 kez dile getirdiği bir başka nezaketli davranış, **“iyilik yaparken çıkar beklememek”** olarak kodlanmıştır. İyilik yaparken karşılık ya da çıkar beklememenin nezaketli bir davranış olduğunu K1, *“İnsanın başka biri için yaptığı iyiliğin üzerinde konuşmaması, onun gözüne sokmaması ve mümkünse saklamaya çalışması benim için nezaketli davranışlardır."* diyerek ifade etmiştir.

2 katılımcı [K2, K6] **“nezaketsiz davranışlarda bulunmamayı”**, iş yerinde nezaketli davranış olarak algıladıklarını dile getirmiştir. Nezaketsiz davranışlardan kaçınmaya ilişkin görüşünü K6, *"Mobbing yapmamak, küçümsememek, yapabileceği işten daha fazlasını vermemek, herkesin kapasitesinin farkında olmak, bunların hepsi aslında akademik nezakettir."* diyerek ifade etmiştir.

Tablo 7: İş Yerinde Nezaketli Davranışlar

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
Sözlü İletişimde Nazik Dil Kullanmak	8	21,05	6	50,00
Hoşgörülü Olmak	7	18,42	6	50,00
Kutlamalar Organize Etmek	4	10,53	4	33,33
Yazılı İletişimde Nazik Dil Kullanmak	3	7,89	3	25,00
Bilgiyi Paylaşmak	4	10,53	3	25,00
Saygı Göstermek	4	10,53	3	25,00
Yardım Etmek	3	7,89	3	25,00
İyilik Yaparken Çıkar Beklememek	3	7,89	2	16,67
Nezaketsiz Davranışlarda Bulunmamak	2	5,26	2	16,67
Toplam	**38**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**12**	**100,00**
Kodlanmamış BELGELER			**0**	**0**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

3.4.5. İş Yerinde Nezaketsiz Davranışlara İlişkin Bulgular

Görüşmeler sonucunda elde edilen ve bu başlıka aktarılan diğer bulgular, iş yerinde nezaketsiz davranışların neler olduğuna yönelik bulgulardır. Tablo 8 dikkate alındığında, 5 katılımcının [K1, K3, K4, K5, K7] 7 kez **"sözlü iletişimde nazik dil kullanmamayı"**, iş yerinde nezaketsiz bir davranış olarak belirttiği görülmektedir. Bu konuyla ilişkin katılımcı ifadelerinden örnekler aşağıda sunulmaktadır.

K3: *"Öğrenci işleri memurumuz birçok hocaya 'hocam' diye hitap etmesine rağmen, benimle olan iletişiminde 'hanım' şeklinde hitap diyordu. Onun için de bir zaman bekledim. Bir gün yanımda bir erkek hoca vardı ve ona 'hocam' diyordu. Aynı anda ben başka bir soru sorduğumda bana 'hanım' diye hitap etmişti. Erkek hoca gittikten sonra bunu neden yaptığını sordum. "Benim dilim sürçtü. Aslında ona da 'hocam' dememem lazım, 'bey' demem lazım" dedi. Nedenini sorduğumda, 'Çünkü sizler benim hocam değilsiniz. Üniversitenin hocalarısınız, ben bunu kabul etmiyorum' dedi."*

K5: *"Ben karşıdan gelen bir insana selam verdiğimde o kişinin bana doğru düzgün selam vermediğini görürsem, bunun hiçbir mazereti olmadığını düşünüyorum. Ben de selam vermeden geçsem 'tamam' derdim, ama ben gülümsüyorum, 'merhaba' diyorum. 'Selam veren birine selam vermeden geçen birinin ne derdi olabilir?' diye düşünüyorum."*

5 katılımcı [K2, K4, K9, K10, K11] **"sözlü iletişimde saygısız ve iğneleyici dil kullanmayı"** 7 kez iş yerinde nezaketsiz davranış olarak algıladıklarını dile getirmişlerdir. Örneğin, tanık olduğu olaydan bahseden K2'nin ifadesi aşağıda yer almaktadır.

" Unvanı alan kişi kendisinden sonra unvan alındığı zaman 'Ah, sen de mi yüksek lisans mezunu oldun?', 'Ah, sende mi doktorayı bitirdin?' gibi sorular soruyordu. Bu soru da küçümseme, aşağılama ve önemsememe gibi algı yaratır."

"Ayrımcılık yapmak" kodu, 4 katılımcı [K3, K4, K5, K12] tarafından 5 kez tekrarlanmıştır. K4 ayrımcılık olarak algıladığı olayı aşağıdaki gibi ifade etmektedir.

"Ben bir kurumda yarı zamanlı çalışıyordum. Fakat o kurumla ilgili duyurular bana sürekli geliyordu. Ben o kurumda ders verdiğim için o duyurular beni de ilgilendiriyordu. Yılbaşı zamanında bir duyuru geldi: 'Bütün öğretim üyelerimiz için yılbaşı hediyesi olarak ajanda hazırlanmıştı ve lütfen şuraya giderek ajandanızı alınız' şeklinde duyuru yapıldı. Ben de ajandamı almaya gittim. Listeye baktılar ve 'Listede sizin adınız yok. Yarı zamanlı hocalara ajanda verilmemektedir' dediler. Bu iki yönden çok nezaketsiz bir davranıştı. Yarı zamanlı hocalara ajandayı vermek zorunda değil, ama o zaman mailin kime gittiğine dikkat etmeleri lazım. İkinci taraftan da ben o kurumun yöneticisi olsam, tam zamanlı ve yarı zamanlı diye ayırım yapmazdım. Çünkü kuruma emek veren herkes o kurumun mensubudur. Diyelim ki böyle bir hata oldu ve mail yanlışlıkla herkese gönderildi. Ben oraya gittiğimde beni geri göndermemesi gerekiyordu."

Tablo 8'de katılımcıların 3'ünün [K1, K4, K8] **"bilgi vermemeyi"**, iş yerinde nezaketsiz davranış olarak algıladığı görünmektedir. K8, kendisine bilgi verilmediği ve bunu nezaketsizlik olarak algıladığı olayı aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

" Yurt dışına çıkar çıkmaz kurumdaki odamın değiştirildiğini öğrendim. Bu olay beni çok üzmüştü, çünkü hiç nazik bir davranış değildi. Odaya bir üstüm geçecekmiş. Normal şartlarda kişilerin bilgisi ve onayı dâhilinde yapılır bu tür değişimler. Herkes kendisini ayarlar, organizasyonunu yapar vs. Böyle bir şey planlanmışsa önceden haber verilebilirdi ve gitmeden çok rahat halledilebilirdi. Odayı başka bir meslektaşımla paylaşıyordum, bana O haber verdi ve taşınma işini maalesef tek başına halletmek zorunda kaldı. Bu değişimin ben gider gitmez apar topar yapılması 'Neden yurt dışına çıkmam beklendi, neden bana haber

verilmedi, bu kadar acil olan neydi?' sorularını sormama ve üzülmeme neden oldu. Bu olay, söz konusu üste olan davranışımı olumsuz etkiledi."

Analiz sonucunda ortaya çıkan bir başka nezaketsiz davranış ise, 3 katılımcı tarafından dile getirilen [K6, K7, K10] **"mobbingdir"**. "Mobbing" olarak kodlanan K10'nun ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Amirimin söylediği bir şeye nezaketli bir şekilde 'Ben size katılmıyorum' dedim. O da sinirlenerek 'Nasıl katılamazsın?' diye beni kapıdan kovdu. Ben de kendisine kızdım ve iki sene boyunca konuşmadık. Herkes diğer kişilerin kendisini mutlaka onaylamasını istiyor ama dünyada farklı görüşler olabilir. Ben onun düşündüğü şekilde düşünmek zorunda değilim."

K7 tarafından 2 kez tekrarlanan **"şikâyet etmek"** kodu, iş yerinde nezaketsiz davranış temasının altında yer almaktadır. Bu konuyla ilişkin K7 ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Benimle aynı düzeyde olan arkadaşlarımızla bir toplantı düzenlememiz gerekiyordu. Üçümüz de araştırma görevlisiyiz. Ama o gün acil durumlar meydana geldiği için planlanan toplantıyı yapamadık. Toplantıyı yapamadığımızda bir arkadaşımız gidip bizi üstümüze şikâyet etti. Bu şikâyette benim kulağıma geldi."

Tablo 8: İş Yerinde Nezaketsiz Davranışlar

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
Sözlü İletişimde Nazik Dil Kullanmamak	7	25,93	5	41,67
Sözlü İletişimde Saygısız ve İğneleyici Dil Kullanmak	6	22,22	5	41,67
Ayrımcılık Yapmak	5	18,52	4	33,33
Bilgi Vermemek	3	11,11	3	25,00
Mobbing	4	14,81	3	25,00
Şikâyet Etmek	2	7,41	1	8,33
Toplam	**27**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**12**	**100,00**
Kodlanmamış BELGELER			**0**	**0**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

3.4.6. İş Yerinde Nezaketin Öncüllerine İlişkin Bulgular

Analiz sonucunda ortaya çıkan iş yerinde nezaketin öncüllerine ilişkin bulgular, Tablo 9'da gösterilmektedir. Bu bağlamda, nezaket öncüllerinin ilk sırasında 6 katılımcı [K3, K4, K5, K8, K10, K12] tarafından 7 kez tekrarlanan **"kişilik"** yer almaktadır. Bu kod altında yer alan K5'in ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Nezaketin, iş yerinden öte insanların kişilik özellikleri ile ilgili olduğuna inanıyorum. Örneğin, benim babam vefat ettiğinde ben onun cenaze töreninde bile gelen insanlara gülümsedim. O anda kimsenin suratına gülmesem, kimsenin suratına bakmasam, kimse beni ayıplamazdı. İnsanlar bana değer vermişler ve zamanlarını ayırıp buraya kadar gelmişler diye düşünerek ve gülümseyerek herkese selam verdim. Cenaze töreninde gülümsemek tuhaf görünür mü bilmiyorum, ama bunu bile yaptım."

"Örgüt kültürü", 5 katılımcının [K4, K5, K7, K8, K12] 6 kez dile getirdiği iş yerinde nezaketin bir başka öncülüdür. İş yerinde nezaket ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi K4 aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

"İş yeri nezaketi örgüt kültürü ile ilişkilidir. Örgütteki genel iklim, hava ve kültür insanların birbirbirine karşı nazik davranmalarını gerektiriyorsa, bir yandan da kaba, kırıcı davranışlar onay görmüyorsa, böyle bir örgütte insanlar birbirine daha kibar olacaklardır."

Katılımcıların 5'i [K4, K5, K7, K10, K9] 6 kez iş yerinde nezaketin, **"yöneticinin liderlik tarzı ve davranışlarına"** bağlı olduğunu vurgulamıştır. Yöneticilerin liderlik tarzlarının iş yerinde nezaketi nasıl etkileyebileceğini K7 aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

"Bu konuda örgüt liderinin de etkili olabileceğini düşünüyorum. Örneğin, bir örgüt lideri sonuç odaklı çok makyavelist bir kişiyse, o lider altında çalışan kişilerde nezaketsiz davranış daha sık görünebilir. Aksine bir örgütün lideri daha kişiye odaklıysa, o örgütte nezaketin artabileceğine inanıyorum."

3 katılımcı [K4, K8, K9] iş yerinde nezaketi **"örgütsel iletişim"** ile ilişkilendirmiştir. İletişimin olduğu yerde nezaketin de olması gerektiğini belirten K9 ifadesi şu yöndedir.

"Kavramı, öncelikle iletişim konusu ile bağlantılı olarak ele alabilirim. Sözlü, sözsüz ve yazılı iletişimde kullanılan dilin ve tercih edilen üslubun; nezaket ile son derece ilişkili olduğunu düşünüyorum. Gerek hiyerarşinin farklı basamaklarında yer alan çalışanların/yöneticilerin birbirlerinden talep edecekleri görevlerde/işlerde tercih ettikleri resmi/formel dilin gerekse örgüt üyelerinin aralarındaki informel iletişimin şekillenmesinde kırıcı olmayan, paylaşımcı ve kapsayıcı bir tarzın nezaketi beraberinde getireceğini öngörüyorum."

İş yerinde nezaketin **"örgütsel adalet"** ile ilişkili olduğu 2 katılımcı [K5, K9] tarafından vurgulanmıştır. Örgütsel adaletin çalışanların nezaketli davranmalarını nasıl etkileyebileceğini dile getiren K5'in ifadesi aşağıda yer almaktadır.

"Bir insan bulunduğu iş yerinde mutluysa ve kendisine değer verildiğini hissediyorsa daha nazik olabilir. Tam tersine iş yerinde değer görmüyorsa, birtakım haksızlıklara uğradığına inanıyorsa o kişinin diğerlerine karşı nazik davranma olasılığı daha düşük olabilir. Böylece nezaketi örgütsel adalet ile ilişkilendirebilirim."

İnsanların nezaketli davranabilmesinde **"çevrenin"** önemli olduğu, 2 katılımcı [K10, K12] tarafından dile getirilmiştir. K12, *"Nezaket sadece iş yerinde değil, aslında daha çocukluk evresinde tohumlarının atıldığı bir davranış şekli. Üslup bununla birlikte gelen farklı bir erdem. Birey çocukluk aşamasında doğaya, çevreye, hayvanlara, arkadaşlarına kısaca her bir unsura nasıl yaklaşacağını öğrenebilirse, bu hayatının her aşamasında onu takip edecektir."* diyerek insanların iş yerindeki davranışlarının sadece örgütsel değişkenlerden değil, aynı zamanda iş yerine gelmeden önce içinde bulundukları ortamdan da etkilendiğini belirtmiştir.

1 katılımcı [K8] **"örgütsel bağlılığın"** iş yerinde çalışanların nezaketli davranmasını etkileyebileceğini şöyle ifade etmiştir: *"Örgütüne bağlı birey, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına daha nezaketli bir tutum sergileyecektir."*

Tablo 9: İş Yerinde Nezaketin Öncülleri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
Kişilik	7	25,93	6	50,00
Örgüt Kültürü	6	22,22	5	41,67
Yöneticinin Liderlik Tarzı ve Davranışı	6	22,22	5	41,67
Örgütsel İletişim	3	11,11	3	25,00
Örgütsel Adalet	2	7,41	2	16,67
Çevre	2	7,41	2	16,67
Örgütsel Bağlılık	1	3,70	1	8,33
Toplam	**27**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**8**	**66,67**
Kodlanmamış BELGELER			**4**	**33,33**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

3.4.7. İş Yerinde Nezaketsizliğin Öncüllerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında iş yerinde nezaketsizliğin meydana gelmesini etkileyen öncüllere ilişkin bulgular incelenmektedir. Tablo 10 dikkate alındığında, 4 katılımcının [K4, K5, K6, K7] 5 kez **"kurum yöneticisinin liderlik tarzı ve davranışının"** iş yerinde nezaketsizliği etkileyebileceğini dile getirdikleri görünmektedir. Örneğin, K5'in konuya ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Kaba bir yöneticiye nazik davranmak istemezsin, nazik davransan bile içinden geldiği için değil mecburiyetten davranmış olursun."

Çalışanların **"örgüt kültüründen"** beslenerek nezaketli olmayan davranışlar sergileyeceğini 3 katılımcı [K4, K5, K7] 5 kez vurgulamıştır. İş yerinde çalışanların nezaketsiz davranmasında örgüt kültürünün etkisini K4 aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

"Bir yandan da o benim değerimle alakalı değil, o kurumun ve o kurumda çalışan kişilerin birbirine verdiği değerle ilgilidir. Kurum, çalışanlarına değer vermediği zaman çalışanlar da birbirine değer vermez. O değersizlikte, değerli bulunmamak da nezaketsizlik olarak yansır. Burada yine örgüt kültürü önemlidir. Örgüt kültüründe çalışanlara gerçekten değer verilse o kurumda hiç kimse birbirine böyle nezaketsiz davranamazdı."

3 katılımcı [K3, K4, K8], insanlar arasındaki **"iletişim ve ilişkilerin"** iş yerinde nezaketsizliğin yayılmasında önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. "İletişim ve ilişkilerin" iş yeri nezaketsizliğinin nedeni olabileceğini dile getiren K8'in ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Bazen nezaketsizlik insanlar arasındaki ilişkiler nedeniyle de meydana gelebilir. Çalışanlar birbirini tam olarak tanımadığı için önyargılar veya yanlış anlaşılmalar olabiliyor ve bu nedenle kaba davranabiliyorlar veya nezaketi ihmal edebiliyorlar."

Tablo 10'da gösterildiği gibi, 3 katılımcı [K10, K11, K12] insanların iş yerinde nezaketli olmayan davranışlar sergilemesinin **"kişilik"** özellikleriyle ilgili olduğuna inanmaktadır. K11, insanların kişilik özellikleri nedeniyle nezaketsiz davranışlar sergileyebileceğini *"Her işi kendinin daha iyi yaptığını düşünen bireyler olduğu sürece örgütte diğerlerine karşı saygısız davranışlar olacak ve sınırlar ihlal edilecektir."* diyerek ifade etmiştir.

Tablo 10: İş Yerinde Nezaketsizliğin Öncülleri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
Yöneticinin Liderlik Tarzı ve Davranışı	5	31,25	4	33,33
Örgüt Kültürü	5	31,25	3	25,00
İletişim ve İlişki	3	18,75	3	25,00
Kişilik	3	18,75	3	25,00
Toplam	**16**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**9**	**75,00**
Kodlanmamış BELGELER			**3**	**25,00**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

3.4.8. İş Yerinde Nezaketin Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında incelenen bulgular, iş yerinde nezaketin sonuçlarına yöneliktir. Tablo 11'e bakıldığında, katılımcıların iş yerinde yaşadıkları veya gözlemledikleri nazik davranışlar sonrasında "olumlu duygular yaşadıkları" görülmektedir. **"Olumlu duyguların oluşumu"** kodu, katılımcıların 11'i [K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12] tarafından 14 kez dile getirilmiştir. Katılımcıların nazik davranış sonrasında hissettikleri olumlu duyguların arasında en sık dile getirilenler; **"mutluluk" (8 katılımcı)**, **"değerlilik" (5 katılımcı)**, **"rahatlık" (2 katılımcı)** duyguları olmuştur. Aşağıda katılımcıların iş yerinde yaşadıkları nezaket olaylarından sonra hissettikleri olumlu duygulara ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

K7: *"Ben böylece çok beklenmeyen, çok etkileyici nazik bir davranışla karşılaştım. Bu davranış sonrası kendimi çok değerli hissettim."*

K9: *"Benzer bir durumu bizzat yaşamış biri olarak, örgütsel bağlılık tutumumun ve mutluluk duygumun arttığını söyleyebilirim."*

K12: *"Hiç iletişim halinde olmadığım bir hocamdan, atanmama ilişkin bir kutlama, tebrik maili aldım, bu beni oldukça mutlu etmişti, önemsenmiş hissettim ve kurumun bir parçası olduğumu hissettirdi."*

Katılımcıların yanıtlarına dayanarak iş yerinde nezaketin, çalışanların **"örgütsel bağlılığı"** (8 katılımcı), **"örgütsel vatandaşlığı"** (5 katılımcı) ve **"örgütsel aidiyetini"** (4 katılımcı) olumlu etkilediğini söylemek mümkündür. İş yeri nezaketinin, çalışanların örgüte

karşı tutumunu değiştirebilecek etkiye sahip olduğunu dile getiren katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmektedir.

K1: *"Örgütsel nezaket, insanların çalışma arkadaşlarına ve işlerine bağlılığını arttırır. İş yerinde nezaket arttıkça insanlar çalıştığı kuruma kendisini daha bağlı hisseder, çalışanların iş memnuniyeti artar. Nezaketli örgütte daha gönülden çalışmak istersin. Böyle bir çalışma ortamında duygusal bağlılık daha kolay oluşur."*

K2: *"İş yerinde nezaket algısı ne kadar yüksek olursa, çalışanların örgütlerine daha ait hissedeceklerini düşünüyorum. İş yerinde nezaket algısı ne kadar yüksek olursa, çalışanların örgütsel aidiyet düzeyi daha yüksek olur, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları gösterirler."*

K3: *"Nezaket aynı zamanda çalışanların kuruma aidiyetini geliştirir. Çalışanların kurumsal aidiyetinin artması, vatandaşlık davranışlarını gündeme getirir."*

Bazı katılımcılar iş yerinde nezaket düzeyi artarsa, **"örgütsel performans"** (3 katılımcı), **"iş kalitesi ve verimliliğin"** (3 katılımcı) de artacağını vurgulamışdır. Katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri aşağıdaki gibidir.

K1: *"Bu da sonuçta bireyin daha fazla çaba göstermesini ve performansının artmasını sağlar."*

K7: *"Nezaketin örgütsel performans, verimlilik ve kalite çıktılarını doğrudan etkilediğini düşünüyorum."*

Analiz sonuçlarına göre; iş yeri nezaketinin, çalışanların **"işe gitme ve işi yapma motivasyonu"** (7 katılımcı) ve **"işe devamlılığını"** (2 katılımcı) artırmada önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu kodlar altında yer alan katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir.

K5: *"Örneğin, kendi anabilim dalımda her eğitim-öğretim dönemi toplantı düzenlenmektedir. Hocalarım çok nazik olduğu için o toplantıya isteyerek ve o günü bekleyerek gidiyorum. Eskiden öyle olmadığı zamanlar da oluyordu. Toplantılardan bir ay önce karnıma ağrı girerdi, gerginlik hissederdim. Çünkü orada çok kaba bir şekilde konuşulacağını biliyordum. Ayağım geri geri gidiyordu. Bu nedenle nezaket artarsa, çalışanların içsel motivasyonu artar ve iş yerine koşa koşa ve severek gider diyebilirim."*

K6: *"Sürekli olarak mobbing ile karşılaşan birisinin işe gelme motivasyonuyla, iş yerinde karşılıklı anlayışla çalışan insanların bir arada olduğu ortamda bulunan birisinin işe gelme ve iş yapma motivasyonu çok farklı olacaktır. Dolayısıyla ben nezaketin çalışanların kuruma olan bağlılığını, kurumsal aidiyetini, devamlılığını, iş tatminini ve iş yapma motivasyonunu arttıracağını düşünüyorum."*

6 katılımcı tarafından 7 kez dile getirilen iş yeri nezaketinin bir başka örgütsel sonucu ise, çalışanların **"iş memnuniyetinin ve doyumunun artmasıdır"**. Örneğin, K5 konuyla ilgili olarak *"Bu nedenle iş yeri nezaketinin sonuçları olarak çalışanların mutluluğunu, iş memnuniyetini ve iş doyumunu söyleyebilirim." demiştir.*

2 katılımcı iş yerinde nezaketin artmasının beraberinde **"örgütsel iletişimin güçlenmesini"** getireceğine inanmaktadır. Örneğin, K3 konuyla ilgili görüşünü *"Bir iş yerinde nezaket varsa, ben oradaki iletişimin de güçlü olduğunu düşünüyorum."* diyerek ifade etmiştir.

İş yerinde nezaket algısı yükselirse, çalışanların **"yönetime güveninin artacağı"** 3 katılımcı tarafından dile getirilmiştir. K2 iş yerinde nezaketin olumlu etkisini *"Örgüte, yönetime ve çalışma arkadaşlarına daha fazla güven duyarlar, böylece örgütsel bağlılık ve iş doyumu yükselir."* diyerek ifade etmiştir.

2 katılımcı nezaketin, iş yerinde meydana gelebilecek herhangi bir **"çatışmayı önleme veya azaltma"** etkisine sahip olduğunu 4 kez dile getirmiştir. K5 iş yeri nezaketinin yaratabileceği örgütsel sonuca ilişkin görüşünü, *"Böyle olmasaydı, çatışma çıkabilirdi. Bu sürecin kolay geçmesini o kişinin nezaketle attığı adımlara ve benim de aynı şekilde karşılık vermeme borçluyuz."* diyerek ifade etmiştir.

Araştırmaya katılanların yanıtları, nezaketin **"olumlu bir örgüt iklimi yaratmada"** (2 katılımcı) etkili olduğunu ve **"iş yeri mutluluğunu"** (2 katılımcı) sağladığını göstermektedir. İş yeri nezaketinin söz konusu etkisine ilişkin katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir.

K4: *"Herkes iş yerinde birbirine karşı nazik olsa, daha bir huzurlu ortam ve destekleyici bir iklim oluşur."*

K12: *"Çalışanların motivasyonu için son derece önemli, nezaketle istenen bir görev, nezaketle talep edilen her bir iş paylaşımı, is yeri barışının sağlanması, ortak bir kültürün oluşturulması için son derece önemlidir. Çalışanları mutlu eder, zor olarak ifade edilebilecek bir görev rahatlıkla yapılabilir."*

2 katılımcı yaşadıkları nezaketli olaylardan sonra iş arkadaşları ile ilişkilerinin daha da güçlendiğini belirtmiştir. **"İş arkadaşları ilişkilerinin güçlenmesi"** kodu altında yer alan K7'nin ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Bu davranışın, hem kendi ana bilim dalı başkanıma hem de birlikte çalıştığım diğer hocalarıma karşı bağımlılığımı daha da arttırdığını söyleyebilirim."

Görüşme sırasında 3 katılımcı, iş arkadaşlarının nazik davranışlarına karşılıklı nezaketle karşılık verdiklerini belirtmişdir. İş yeri nezaketinin bu sonucu **"nezaket sarmalının oluşması"** olarak kodlanmıştır. İş arkadaşları tarafından nazik davranışlarla karşılaştıktan

sonra K6, *"Benzer koşullarda bu hocalarım benden de destek beklediği zamanlarda aynı şekilde ben de onlara destek verme ve bilgimi aktarma noktasında yardımcı olmaya çalışırım."* diyerek ifade etmiştir.

Tablo 11: İş Yerinde Nezaketin Sonuçları

KODLAR	**KOD FREKANSI**	**KOD YÜZDESİ**	**KATILIMCI FREKANSI**	**KATILIMCI YÜZDESİ**
Olumlu Duyguların Oluşumu	14	18,18	11	91,67
Örgütsel Bağlılığın Artması	11	14,29	8	66,67
Örgütsel Aidiyetin Artması	5	6,49	4	33,33
Örgütsel Vatandaşlığın Artması	5	6,49	5	41,67
Örgütsel Performansın Artması	3	3,90	3	25,00
İş Kalitesinin ve Verimliliğin Artması	3	3,90	3	25,00
İşe Gitme ve İşi Yapma Motivasyonunun Artması	7	9,09	7	58,33
İşe Devamlılığın Artması	2	2,60	2	16,67
İş Memnuniyetinin ve Doyumunun Artması	7	9,06	6	50,00
Örgütsel İletişimin Güçlenmesi	3	3,90	2	16,67
Yönetime Güvenin Artması	3	3,90	3	25,00
Çatışmanın Önlenmesi ve Azalması	4	5,19	2	16,67
İş Yeri Mutluluğu	3	3,90	2	16,67
Olumlu Örgüt İkliminin Oluşması	2	2,60	2	16,67
İş Arkadaşları İlişkilerinin Güçlenmesi	2	2,60	2	16,67
Nezaket Sarmalının Oluşması	3	3,90	3	25,00
Toplam	**77**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**12**	**100,00**
Kodlanmamış BELGELER			**0**	**0,00**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

3.4.9. İş Yerinde Nezaketsizliğin Sonuçlarına İlişkin Bulgular

İş yerinde meydana gelen nezaketsizliğin yarattığı bireysel ve örgütsel sonuçlara ilişkin bulgular, Tablo 12'de yer almaktadır. Bu bağlamda, iş yeri nezaketsizliğinin insanlar üzerindeki en önemli ve olumsuz etkisinin, **"olumsuz duygular"** yaratması olduğu söylenebilir. Neredeyse katılımcıların tümü (11 katılımcı 16 kez) [K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12] iş yerlerinde nezaketsizliğe uğradıklarında ya da tanık olduklarında olumsuz duygular hissettiklerinden bahsetmiştir. Bu olumsuz duyguların arasında en sık **"kızgınlık" (7 katılımcı), "mutsuzluk" (6 katılımcı), "kırgınlık" (4 katılımcı), "değersizlik" (3 katılımcı), "huzursuzluk" (2 katılımcı)** gibi duygular dile getirilmiştir. Katılımcıların karşılaştıkları nezaketsizlik olayların sonrasında yaşamış oldukları olumsuz duygulara ilişkin ifadeleri aşağıdaki gibidir.

K4: *"Kendimi bu durumda değersiz hissettim. Böyle davranıldığında emeğinin, varlığının hiç değer görmediğini hissediyorsun."*

K5*: "Bu davranışlar benim sinirimi bozuyordu ve "Bir insan nasıl bu kadar nezaketsiz olur?" diye düşünüyordum."*

K6: *"Ama iş ortamındaki huzursuzluğun beni son derece mutsuz hissettirdiğini söyleyebilirim."*

K9: *"Kendimi oldukça öfkeli ve hayal kırıklığına uğramış hissetmiştim."*

K12: "*Kendimi oldukça dışlanmış, sinirli, değersiz hissetim."*

Analiz bulgularına göre, 5 katılımcı [K4, K5, K7, K9, K10] nezaketsizlik olarak algıladıkları davranışlar sonrasında iş arkadaşlarıyla iletişim kurmayı bıraktıklarını belirtmiştir. Nezaketsizlik sonrasında **"iş arkadaşları arasında iletişimin kesildiğini"** K7 aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

"Ama o günden itibaren o kişiyle iletişimimi azalttım. Zorunlu kalmadığım müddetçe o kişiyle hiçbir şekilde iletişim kurmuyorum. Yöneticim ile konuşarak görevlerimizin birbirinden ayrılmasını rica ettim."

Analizler sonucunda ulaşılan bir diğer bulgu, iş yerinde sürekli nezaketsizliğe maruz kalan çalışanların **"motivasyonlarının azalması"** (4 katılımcı) [K2, K4, K5, K6] ve "**işten ayrılma niyetinin artmasıdır"** (5 katılımcı) [K2, K3, K4, K7, K10]. İş yerindeki nezaketsizliğin çalışan davranışları üzerindeki etkisine ilişkin katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

K4: *"Nezaketsiz davranışlarla karşılaştığımızda bu bizi çok kötü etkiler. Benim o günüm o dakikadan sonra kötü geçer. İşime odaklanamam, motive olamam ve yaşam sevincim gider."*

K4: *"Benim bağlı bulunduğum yerde sürekli karşısındaki insanlarla iğneleyici şekilde iletişim kuran, hiç nazik olmayan, sürekli karşıdakinin yüzüne kusurlarını vuran birisi vardı. Herkesin bir kusuru olabilir. Ama bu kusurları nazik bir şekilde söylemenin de yolu vardır. Dolayısıyla ben orada çalışırken ayaklarım geri geri gidiyordu, işe gitmek istemiyordum. Hiç kimse böyle bir muamele görmek istemez."*

K10: *"Çalışan, kendisine değer verilmediğini hissettiği zaman 'benim burada ne işim var?' diye düşünür ve kendisini değerli hissedeceği başka bir yere transfer olmak ister."*

İş yerinde çalışanların sürekli nezaketsiz davranışları **"artan çatışmaya"** (4 katılımcı) [K2, K3, K4, K6] ve **"artan stres ve tükenmişliğe"** (2 katılımcı) [K2, K7] neden olur. Nezaketsizliğin çalışma ortamında getirdiği gerginlik ve çatışmaları K4, *"Siz bana bir kere kaba davranırsanız, o dakikadan sonra bizim ilişkimizin kötüye gitme ihtimali artar. Çünkü artık ben size karşı mesafeli dururum. Dolayısıyla aramızda bir gerilim oluşur ve o gerilim de çatışmaya dönebilir."* Şeklinde ifade etmiştir. K2 ise, iş yerinde nezaketsizliğin çalışanların stres ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki olumsuz etkisini *"Onun dışında nezaketsizlik hem aktif hem pasif çatışmalara neden olur, çalışanlar daha fazla sinik davranışlar gösterirler, çalışanların mobbing algısı, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyeti yüksek olur, motivasyonu düşer ve daha fazla stres yaşayabilirler."* diyerek dile getirmiştir.

Akademisyenlere göre, bir örgütte meydana gelen nezaketsizlik, **"iş kalitesi ve verimlilik"** (2 katılımcı) [K3, K4] ile **"örgütsel performans"** (2 katılımcı) [K3, K4] üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilir. Nezaketsizlikten kaynaklanan çatışmaların olumsuz etkilerine ilişkin olarak, K3 *"Çatışma bizi azalan performansa, azalan verimliliğe ve müşteri nezdinde azalan itibara götürür."* demiştir.

Nezaketsizliğin bir örgüt üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi, **"işe devamsızlığın artmasıdır"**. 2 katılımcının [K4, K7] dile getirdiği bu sonuca ilişkin K4, *"Herkesin birbirine ya da yöneticinin çalışanlarına sürekli nezaketsiz davrandığı bir örgütte kimse kalmak istemez. Herkes kaçmanın yoluna bakar. Böylece nezaket çalışanların devamlığını da etkiler."* demiştir.

Katılımcılardan biri [K12] iş yerinde yaşanan bir nezaketsizlik olayının ardından **"yönetime olan güvenin azaldığını"** belirtmiştir. K12 iş yeri nezaketsizliğinin bu sonucuna ilişkin görüşünü *"Kurumuma ve dolayısıyla amirime olan güvenim sarsıldı, öfkem arttı, dışlanma duygusu yoğun bastı."* diyerek ifade etmiştir.

Tablo 12: İş Yerinde Nezaketsizliğin Sonuçları

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
Olumsuz Duyguların Oluşumu	16	32,00	11	91,67
İş Arkadaşları Arasında İletişimin Kesilmesi	5	10,00	5	41,67
İşten Ayrılma Niyetinin Artması	6	12,00	5	41,67
Motivasyonun Azalması	5	10,00	4	33,33
Çatışmaların Artması	4	8,00	4	33,33
Stres ve Tükenmişliğin Artması	2	4,00	2	16,67
İş Kalitesinin ve Verimliliğin Azalması	3	6,00	2	16,67
Örgütsel Performansın Azalması	2	4,00	2	16,67
İşe Devamsızlığın Artması	2	4,00	2	16,67
Örgüt Kültürü ve İkliminin Kötüleşmesi	4	8,00	2	16,67
Yönetime Güvenin Azalması	1	2,00	1	8,33
Toplam	**50**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**12**	**100,00**
Kodlanmamış BELGELER			**0**	**0,00**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

3.4.10 İş Yerinde Nezaketsizliği Önleme ve Nezaketi Geliştirmeye İlişkin Bulgular

Bu bölümde, akademisyenlerin görüşmeler sırasında paylaştıkları iş yerinde nezaketsizliğin önlenmesi ve nezaketin artırılmasına yönelik öneri ve tavsiyelerine ilişkin bulgular analiz edilmektedir. Tablo 13'te görüldüğü üzere iş yerinde nezaketi geliştirmeye yönelik eylemler iki kategori altında toplanmıştır. Bunlar; **(i) örgütsel düzeyde nezaketi geliştirmeye yönelik eylemler** (10 katılımcı), **(ii) bireysel düzeyde nezaketi geliştirmeye yönelik eylemlerdir** (7 katılımcı).

Tablo 13: İş Yerinde Nezaketsizliği Önleme ve Nezaketi Geliştirme

KATEORİ	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
Örgütsel Düzeyde Nezaketi Geliştirmeye Yönelik Eylemler	41	74,55	10	83,33
Bireysel Düzeyde Nezaketi Geliştirmeye Yönelik Eylemler	14	25,45	7	58,33
Toplam	**55**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**11**	**91,67**
Kodlanmamış BELGELER			**1**	**8,33**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

Katılımcılara yöneltilen *"Sizce iş yerinde nezaket nasıl geliştirilebilir? Nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamaları ne gibi müdahaleleri içerebilir?"* sorusuna ilişkin yanıtlar, örgütsel düzeyde nezaketi geliştirmeye yönelik eylemler kategorisinde toplanmıştır. Kategori altında yer alan kodlar Tablo 14'te sunulmaktadır.

3 katılımcı [K4, K7, K8] 4 kez iş yerinde nezaketi geliştirmenin örgüt kültürünün gelişmesiyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla katılımcılar, iş yerinde nezaketin geliştirilmesi için **"örgüt kültürünün geliştirilmesine"** yönelik planlı değişim sürecinin uygulanması gerektiğini düşünmektedir. K7, nezakete dayalı örgüt kültürünü geliştirmeye dair görüşünü aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

"Odak grup çalışmaları üzerinden de örgüt kültürünün tespitini sağlamak gerekir. Örneğin, 'Sizce örgütsel değerleriniz nelerdir? Bunların sizin çıktılarınıza olan etkileri nelerdir?', 'Sizce biz daha yapıcı, daha insana yönelik, daha nazik bir örgüt kültürü geliştirmek için ne tür eylem planları hazırlamalıyız?' şeklinde sorular yöneltilebilir. Neticesinde örgüt kültürünün nasıl değiştirebileceğine dair daha net biçimde eylem planları geliştirilebilir. Örgüt kültürünün değişmesi, zaman alıcı ve zor bir süreçtir. Bu nedenle gerçekten hem çalışanlar nezdinde hem lider nezdinde ihtiyaç olduğunun tespit edilmesi önemlidir."

Katılımcılara göre, iş yerinde nezaketsizliği önlemek ve nezaketi geliştirmeden önce, çalışanlar tarafından nezaketsiz olarak algılanan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. 3 katılımcı [K2, K5, K7] tarafından 4 kez dile getirilen **"nezaketsiz davranışların belirlenmesi"** kodu altında yer alan K2 ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Zaman zaman kimlik açık etmeden sorunların ortaya çıkarılması ve nezaketsizliğin kimi etkilediğini belirlemek süreci daha da iyileştirir. İş yerinde zaman zaman bu tür yoklamalar ya da araştırmaların yapılması oldukça etkili olur diye düşünüyorum. Çünkü bazen nezaketli veya nezaketsiz davranan kişiler bilinçli de davranmayabiliyorlar. Bu nedenle iş yerinde isimsiz araştırmaların yapılması gerektiğini düşünüyorum."

4 katılımcının [K2, K3, K6, K8] yanıtlarına göre, iş yerinde nezaketin geliştirilmesi için **"nezaket kurallarının uygulanması ve kontrol edilmesi"** önemlidir. Çalışanlar için nezaket kurallarının tanıtılması, uygulanması ve denetlenmesinin önemiyle ilgili olarak K6, *"Kamu yönetiminde "Kamu Yönetiminin Etik İlkeleri" diye kurallar vardır. Örneğin, devlet memurlarının ve amirlerin uyması gereken kurallar, yazıya dökülmüş kurallardır. Nezakete, yazılı ya da yazılı olmayan kurallar şeklinde herkes tarafından uyulması ve bunun sonrasında da denetlenmesi gerekir."* demiştir.

Katılımcı yanıtlarına dayanarak, iş yerinde nezaketi geliştirmenin en etkili yolunun çalışanlar için kurumsal eğitimler düzenlemek olduğunu söylemek mümkündür. 8 katılımcı [K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9] tarafından 9 kez tekrarlanan **"kurumsal eğitimlerin organize edilmesi"** kodu altında yer alan K3'ün ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Bu nedenle kurumsal eğitimlerin artması gerektiğine inanıyorum. Çeşitli iletişim uzmanları ve sosyal psikologlar tarafından iletişim eğitimleri ve nezaket eğitimleri düzenlenmelidir. Bir konuda anlaşmaya varmayı, bir tartışma olarak algıladığımız için ve buna bağlı olarak çatışma hemen geliştiği için nezaket hızla ortadan kalkabilir. Bu nedenle müzakere eğitimleri de verilmelidir. Kurumsal eğitimlerde üzerinde çalışılacak vakalar oluşturulabilir ve bunun içinde insanlara belirli roller verilebilir, roller ekseninde hatalar gözlemlenebilir."

İş yerinde nezaketin geliştirilmesi için sadece çalışanların değil, yöneticilerin de eğitim almasını ve **"yöneticilere yönelik müdahalelerin"** düzenlenmesi gerektiği 2 katılımcı [K5, K7] tarafından dile getirilmiştir. K7 yöneticilere yönelik müdahalelere örnek vererek aşağıdaki ifadede bulunmuştur.

"Belki de lider herkesin önünde astlarını azarlıyordur ya da küçümseyici davranışlarda bulunuyordur. Eğer gerçekten de örgütün lideri sürekli nezaketsiz bir şekilde davranıyorsa, önce onun davranışlarını değiştirmeye yönelik adımlar atmamız gerekir. Dolayısıyla önce lider üzerinde, kişiye yönelik müdahalelerde bulunabiliriz. Örneğin, liderin tutumunu değiştirecek eğitimler verilebilir; koçluk veya mentorluk gibi müdahaleler, olumlu ya da olumsuz pekiştirmeler kullanılabilir, ödüller uygulanabilir, duyarlılık testi yapılabilir."

Katılımcı ifadelerine göre, iş yerinde nezaketin geliştirilmesinde çalışanların yöneticilerini örnek almalarının önemli olduğunu belirten görüşler de bulunmaktadır. 5 katılımcı [K3, K4, K5, K8, K10] nezaket konusunda **"yöneticilerin rol model olmasının"** etkili olduğunu 6 kez dile getirmiştir. Yönetici davranışlarının çalışanlara bulaşıcı olduğunu vurgulayan K2'nin ifadesi aşağıdaki gibidir.

" Yöneticilerin nezaket konusunda rol model olması lazım. Yöneticiler çalışanlar ve altındakilerle nazik konuşuyorsa ve nezaketli davranıyorsa, çalışanlar da öyle davranır."

"Rol oynama yöntemi", 4 katılımcının [K3, K6, K7, K8] 5 kez dile getirdiği iş yerinde nezaket geliştirmede etkili bir yöntemdir. Bu yöntemle ilgili olarak K6, *"Nezaket geliştirmede "Role Play (rol oynama)" yönteminin etkili olabileceğini düşünüyorum. Role play (rol oynama), bir senaryo üzerinde grup çalışmasıdır. Role play, yaşanan sorunlarda en azından empati kurmayı sağlayabilir."* demiştir.

Analiz sonucunda ulaşılan iş yeri nezaketini geliştirmeye yönelik bir başka bulgu, örgütte **"biçimsel olmayan iletişimi güçlendirmeye"** yöneliktir. 2 katılımcı [K8, K10] çalışanlar arasındaki zayıf iletişimin nezaketsizliğe neden olabileceğini, bu nedenle onları daha sık bir araya getirmek gerektiğini vurgulamıştır. Çalışanlar arasında sosyalleşmenin önemini vurgulayan K10'un ifadesine aşağıda yer verilmektedir.

"Bir örgütte nezaketi ilerletmek için çalışanların daha fazla birbiriyle etkileşim içinde olabileceği, sosyalleşebileceği (doğum günlerin birlikte kutlanması, yılbaşında ya da özel günlerde bir araya gelinmesi) ortamın yaratılması lazım. Bu ortamın da iş toplantısına çevrilmemesi lazım."

"Ödüllendirme", çalışanları nazik davranmaya motive eden bir yöntemdir. 2 katılımcı [K4, K7] nezaketi geliştirmek için nazik çalışanları "ödüllendirmeyi" önermiştir. Örneğin, K4 bu yöntemin bir örgütte kullanılmasına ilgili olarak, *"İyi örnekleri ödüllendirmek çok işe yarıyor. Kurum çok nazik kişileri ödüllendirebilir ve böylece örnek gösterebilir."* demiştir.

Katılımcılardan biri [K4] iş yerinde nezaketsizliği önleyebilmek için yöneticilere **"işe alım süreçlerine dikkat etmelerini"** önermiştir. Personel seçerken sadece çalışanların bilgisine değil, nazik davranıp davranmadığına da dikkat edilmesi gerektiğini belirten K4, *"Nezaketi geliştirmenin üçüncü yolu, işe alım süreçlerine dikkat etmektir. Genel tavrı, davranışı, iletişim kurma biçimi nazik olan kişileri seçmek lazım."* demiştir.

Tablo 14: Örgütsel Düzeyde Nezaketi Geliştirmeye Yönelik Eylemler

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi	4	9,76	3	25,00
Nezaketsiz Davranışların Belirlenmesi	4	9,76	3	25,00
Nezaket Kurallarının Uygulanması ve Kontrol Edilmesi	5	12,20	4	33,33
Kurumsal Eğitimlerin Organize Edilmesi	9	21,95	8	66,67
Yöneticilere Yönelik Müdahaleler	2	4,88	2	16,67
Yöneticilerin Rol Model Olması	6	14,63	5	41,67
Rol Oynama Yöntemi	5	12,20	4	33,33
Biçimsel Olmayan İletişimi Güçlendirme	3	7,32	2	16,67
Ödüllendirme	2	4,88	2	16,67
İşe Alım Süreçlerine Dikkat Etme	1	2,44	1	8,33
Toplam	**41**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**10**	**83,33**
Kodlanmamış BELGELER			**2**	**16,67**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

Katılımcılar ifadelerine dayanarak, çalışanların iş yerinde nezaketi geliştirmek için bireysel olarak ne gibi adımlar atabilecekleri konusunda ortaya çıkan bulgular Tablo 15' te yer almaktadır.

Sonuçlara nezaket, iş yerine gelmeden önce insanların küçüklükten öğrenmesi gereken davranış bir biçimidir. 3 katılımcının [K8, K10, K12] 4 kez dile getirdiği **"nezaketi çocukluktan öğrenme"** kodu altında yer alan K8 ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Bunlar aslında görgü kurallarıyla ilgilidir. Belki işletmeye geldiğinde bazı şeyler için geç olabilir. Bu nedenle bizim bu nezaket kurallarını çocukluktan itibaren toplum nezdinde yerleştirmemiz gerekiyor. Daha önceden bizim ebeveynlerimizin ilkokulda derslerinde adabı muaşeret kuralları varmış. Onlar belki tekrar hayata geçirilebilir. Çünkü şu anda öyle bir ders yok. Çocuklar küçük yaşta birbirine nasıl davranması gerektiğini bilmiyorlar. Yanlış davrandıklarında da bu konuda onları uyaracak kimse yok. Akran zorbalığı (aynı yaş grubundaki çocukların birbirlerine gerçekten zorbaca davranması) diye bir kavram var.

İletişimde kabalık bu yaşlarda başlıyor aslında. Geçen bir eğitim danışmanı "akran zorbalığı yerine akran nezaketi diyen bir kavram yerleştirmemiz gerekiyor" demişti. İnsanlar nezaketi daha çocukken öğrenmelidir."

İş yerinde nezaketsizlikle başa çıkma konusunda insanların bireysel olarak yapabileceği en etkili eylem, **"nezaketsiz davranan kişiyle iletişime geçmek ve uyarmaktır"**. 3 katılımcıya [K2, K3, K4] göre, nezaketsizliği görmezden gelmek yerine, nezaketsizlik olarak algılanan olayı dile getirmek ve bu davranışta bulunan kişiyle açık iletişim kurmak gerekmektedir. K3 bu konuya ilişkin görüşünü aşağıdaki gibi dile getirmiştir.

"Çünkü bana göre, beni rahatsız eden şey nezaketsizliktir. Ama bunun karşılığı "bunu bana yapamazsın" değildir. 'Bu kişi gerçekten ne yapmak istedi ve ben gerçekten ne anladım?' ve 'doğru olan hangisiydi?' diye biraz da bunun peşine düşerim. Muhakkak kişiyle iletişime geçilmesi gerektiğini düşünüyorum. Size karşı nezaketsizliğinin var olduğunu düşündüğünüz biri varsa, bunu ona sormanız gerekir. Neden böyle davrandığını ve bu olayın nasıl olduğunu sormanız gerekir. Çünkü bazen insanlar bilmeden, istemeden veya hiç öyle bir amaç gütmeden de nezaketsiz davranabilir. Orada meseleyi karşılıklı olarak çok iyi anlamak lazım."

2 katılımcı [K3, K6], bir kişinin iş yerinde nezaketsizliğe uğradığında **"resmi yollara başvurması"** gerektiğini ve bunun nezaketsizlikle başa çıkmanın etkili bir yolu olabileceğini düşünmektedir. Nezaketsizliği göz ardı etmemeye ilişkin görüşünü K6, *"Mesela mobbing yapılıyorsa, onun bir anda durdurulması, mobbinge uğrayan kişi tarafından yapılan şikâyetin dikkate alınması, nezaketsiz olarak algılanan bir davranış olduğu zaman bu olayın amirlere bildirilmesi ve amirler tarafından dikkate alınmasıdır."* diyerek ifade etmiştir. Bu bağlamda, nezaketsizliğe maruz kalan bir kişi için atılacak önemli bir adımın, bunu amirlerine bildirmek olduğu söylenebilir.

Konuya ilişkin ulaşılan son bulgu, iş yerinde nezaketi geliştirmek için o kurumdaki herkesin **"kendi iletişimine dikkat etmesinin"** önemli olduğudur. 2 katılımcının [K3, K4] dile getirdiği bu öneriye ilişkin görüşünü K3, *"Kurum içinde farkında olmadan böyle bir jargon üretiyorsun. Böylece biçimsel kanal kullanarak kötü bir dili meşrulaştırmış oluyorsun. Bu nedenle kurumsal hayatta her bir davranışımız ve ifademiz son derece seçkin olmalıdır."* diyerek ifade etmiştir. Bu bağlamda, bir kurumda nezaketin geliştirilmesi için herkesin kendi davranış ve sözlerinin sorumluluğunu üstlenmesinin önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 15: Bireysel Düzeyde Nezaketi Geliştirmeye Yönelik Eylemler

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
Nezaketi Çocukluktan Öğrenme	4	28,57	3	25,00
Nezaketsiz Davranan Kişiyle İletişime Geçmek ve Uyarmak	5	35,71	3	25,00
Resmi Yollara Başvurmak	3	21,43	2	16,67
İletişime Dikkat Etmek	2	14,29	2	16,6
Toplam	**14**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**7**	**58,33**
Kodlanmamış BELGELER			**5**	**41,67**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

3.4.11 Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarının Etkilerine İlişkin Bulgular

Katılımcı yanıtlarından elde edilen nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarının etkilerine ilişkin bulgular bu başlık altında incelenmektedir. Tablo 16 incelendiğinde, iş yerindeki nezaketi geliştirmeye yönelik girişimlerinin çalışanlar arasında konuyla ilgili **"farkındalık oluşturduğu"** görülmektedir. 5 katılımcının [K1, K2, K3, K6, K8] dile getirdiği bu kodun altında yer alan K1 ifadesi şu şekildedir.

"Örgüt içinde davranışsal değişiklikler hemen olmasa bile, farkındalık oluşur. Birileri nezaketin ne olduğunu ve önemini anlar, üzerine düşünmeye başlar ve davranışlarına daha dikkat etmeye başlar. İş yerinde birkaç kişi nezaketin farkında olmaya başladığında örgüt içinde bir yan etki oluşur. Bu tür eğitimlerde bazıları daha fazla aydınlanır, daha fazla aydınlananlar da diğerlerine ışık tutmuş olur. Belirli bir süre sonra en azından farkındalık oluşur. Nezaket konuşulmaya başlayınca zaten sistemde bir şeyler hareket etmeye, değişmeye başlar diye düşünüyorum."

Yapılan analizler, iş yerinde nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarının organize edilmesinin, çalışanlar tarafından **"yönetime duyulan güvenin artmasına"** yol açacağını ortaya koymuştur. 4 katılımcı tarafından vurgulanan bu kodun altında yer alan K8 ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Sonuç almaya başladıkça da çalışanlar kendilerini iyi hissedecek, yönetime daha fazla güven duyacak ve bu sürecin devamı için çaba sarf edeceklerdir."

Akademisyenler, nezakete dayalı planlı değişimin **“artan örgütsel bağlılık”** [K2, K5, K10, K11], **“artan örgütsel vatandaşlık”** [K3, K5, K10] ve **“artan örgütsel aidiyet”** [K2, K3, K10] gibi örgütsel sonuçlara yol açabileceğine inanmaktadır. Katılımcılar, nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarının sonuçlarına ilişkin beklentilerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

K5: *"Bu nedenle nezaket artarsa, çalışanların içsel motivasyonu artar ve iş yerine koşa koşa ve severek gider diyebilirim. Buna ek olarak örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, iş yeri mutluluğu ve yöneticiye olan güven artar."*

K10: *"İş yerinde nezaket ile birlikte örgütsel bağlılık, vatandaşlık ve aidiyet artar."*

Analiz sonucunda, iş yerinde nezaketin geliştirilmesine yönelik müdahalelerin çalışanların **“motivasyonunu”** [K5, K8, K10], **“verimliliğini”** [K2, K3] ve **“iş memnuniyetini”** [K2, K3, K5] artıracağı belirlenmiştir. Örneğin, K2 nezaket eğitimlerinin etkisiyle ilgili olarak *"Nezaket eğitimleri, farkındalık yaratır. İş yerinde nezaket kurallarının ne olduğu açıklanır. Bu kurallara uymaya çalışıldığı zaman çalışanlar daha az stres hissedeceklerdir, ayakları geri gitmeyecektir, daha düşük düzeyde tükenmişlik hissedeceklerdir, dışlanmışlık hissetmeyeceklerdir, sanal ve sosyal kaytarma yapmayacaklardır, çatışmalar azalacaktır, örgütlerine daha fazla güven duyacaklardır ve böylece demokrasi algıları yükselecektir, daha adanmış ve daha bağlı bir şekilde çalışacaklardır, verimlilikleri ve performansları artacaktır ve sonuç olarak iş memnuniyeti yükselecektir."* demiştir. K3 ise, *"Bu tür eğitimler çalışanların iş memnuniyetini arttırmaya yardımcı olur. İş memnuniyeti artarsa iş tatmini de artar."* diyerek kurumsal eğitimlerin iş memnuniyeti üzerindeki etkisini vurgulamıştır. K5 nezaket girişimlerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin *"Bu nedenle nezaket artarsa, çalışanların içsel motivasyonu artar ve iş yerine koşa koşa ve severek gider diyebilirim.”* demiştir.

Nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarının sonuçlarına ilişkin bir diğer bulgu, iş yerinde **“çatışmaların azalması”** [K2, K4, K6] ve **“stresin azalması”dır.** [K2, K5, K8]. Nezakete dayalı planlı değişimlerin çalışanlar arasındaki çatışmaları azaltmaya ilişkin etkisini K4,*"İş yerinde nezaketi geliştirmeye yönelik eğitimlerden veya çeşitli uygulamalardan sonra örgüt içi çatışmalar azalır. Çünkü çatışmaların birçoğu hatalı ve nezaketsiz iletişimden kaynaklanır."* diyerek ifade etmiştir. K8 ise, nezakete dayalı girişimlerin gerginlik ve stresi ortadan kaldırmaya yardımcı olabileceği hakkında *"Çalışanlar bunun gibi aktivitelerde daha esnek olurlar ve biçimsel iletişimden uzak olduğu için kendilerini daha konforlu ve daha az stresli hissederler."* demiştir.

3 katılımcı [K5, K9, K11], nezaketin geliştirilmesine yönelik çabaların iş yerinde **"saygı temelli ve olumlu örgüt ikliminin yaratılmasına"** katkıda bulunacağını vurgulamıştır. Bu konudaki görüşlerini K9 aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

"Elbette tüm çalışanların farklı bir geçmişi ve kişilik yapısı söz konusudur. Bu bağlamda, çalışanların beklentileri ve öğrenme tarzları ile uyumlu uygulamalar kullanıldığı müddetçe iş yeri nezaketinin artacağını öngörüyorum. Diğer bir deyişle bu koşulda, saygı temelli bir örgüt iklimi oluşabilecektir."

2 katılımcı [K2, K11], iş yerinde nezaketsizliği önlemeye ve nezakete geliştirmeye önem verilmeye başladığında, çalışanların **"bilgi paylaşımlarının artacağı"** inancındadır. K11'in konuya ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir.

"Kurumda nezakete dayalı bir tutum oluşturulduktan sonra herkes birbirine karşı daha saygılı davranacaktır. Bireysel düşünmekten ve ben merkezli olmaktan ziyade diğer örgüt üyelerinin de fikirlerine önem verilecektir. Böylece çalışanların bilgi paylaşımı artacaktır."

2 katılımcı [K8, K9] tarafından ifade edilen bir örgütte nezakete dayalı planlı değişim süreçlerinin önemli etkisi, **"iş yeri nezaketinin artmasıdır".** K8 bu konuyla ilgili olarak *"İş yerinde bu tür davranışlarla ufak ufak değişimler sağlanmaya başlandığında bunun herkese sirayet edeceğini ve iş yerinde nezaket kavramının içinin ciddi anlamda doldurulacağını düşünüyorum."* demiştir.

Katılımcılardan biri [K3], nezaket temelli girişimlerin çalışanların **"yaratıcılığını artırma"** üzerinde de etkisi olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili olarak K4, *"Dolayısıyla yaratıcılık ve yenilik ön plana çıkar. Aksi takdirde sizin verdiğiniz işi yapar, ama asla bir adım daha fazlasını yapmaz"*.

Tablo 16: Nezakete Dayalı Örgüt Geliştirme Uygulamalarının Etkileri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
Farkındalığın Oluşması	5	11,90	5	41,67
Yönetime Güvenin Artması	4	9,52	4	33,33
Örgütsel Bağlılığın Artması	4	9,52	4	33,33
Örgütsel Vatandaşlığın Artması	3	7,14	3	25,00
Örgütsel Aidiyetin Artması	3	7,14	3	25,00
Motivasyonun Artması	3	7,14	3	25,00
Verimliliğin Artması	2	4,76	2	16,67
İş Memnuniyetinin Artması	3	7,14	3	25,00
Çatışmanın Azalması	3	7,14	3	25,00
Stresin Azalması	3	7,14	3	25,00
Saygı Temelli ve Olumlu Örgüt İkliminin Oluşması	3	7,14	3	25,00
Bilgi Paylaşımının Artması	3	7,14	2	16,67
İş Yerinde Nezaketin Artması	2	4,76	2	16,67
Yaratıcılığın Artması	1	2,38	1	8,33
Toplam	**42**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**10**	**83,33**
Kodlanmamış BELGELER			**2**	**16,67**
Analiz Edilen BELGELER			**12**	**100,00**

SONUÇ

Bu tez çalışmasında, iş yeri ilişkilerinde nezaket olgusunun tanımı yapılmakta, iş yerinde nezaketli ve nezaketsiz davranışların boyutları belirlenmekte, kavramın farklı kavramlarla ilişkileri araştırılmakta ve nezakete dayalı yönetici ve iş yeri uygulamalarının çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi incelenmektedir. İş yerinde nezaketli davranışların sağladığı bireysel ve örgütsel faydalar noktasında literatüre katkı sunmak için nitel bir araştırma gerçekleştirilmiş; 12 akademisyenden oluşan bir örneklem ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Görüşmeler sırasında toplanan veriler, MAXQDA 2022 programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur.

Çalışmada öncelikle katılımcılara iş yerinde nezaketi nasıl tanımlayabilecekleri sorulmuş ve ayrıca akademisyenlerin iş yerinde nezaket algıları öğrenilmeye çalışılmıştır. İlk soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların iş yeri nezaketini saygı, anlayış ve işyeri kurallarına uygun davranış olarak tanımladıkları görülmüştür. Bazı yazarlara (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson, Andersson ve Porath, 2000; Mayo, 2002) göre iş yeri nezaketinin *saygıyı* içermesi, kişilerarası ilişkiye ve karşılıklılığa yönelik bir davranış olduğunu göstermektedir. İş yeri nezaketinin *anlayışı* içeren tanımları ise, nezaketin fedakârlık yönlerini vurgulamaktadır. Carter (1998)'e göre nezaketin fedakârlık yönleri, insanın halinden anlamayı ve ona kolaylık sağlamayı, empati kurmayı, nezaketsiz davranan bir insana karşılıklı nezaketsiz davranmaktan kaçınmayı içermektedir. İş yeri nezaketinin, iş yeri kurallarına uygun bir davranış olduğuna yönelik tanımlamalar ise, *"İş yerinde nezaket, kuralların ve standartların belirlenmesi ve onların sürdürülmesi"* diyen Gontier ve Morrissey (2002)'in tanımı ile paralellik göstermektedir. Ayrıca iş yerinde nezaketin iş yeri kurallarına ilişkin tanımı, bazı araştırmalarda *profesyonellik* olarak geçmektedir (Naimon vd., 2013).

Katılımcıların yanıtlarından elde edilen sonuçlardan biri de iş yerinde nezaketin ve nezaketsizliğin özellikleriyle ilgilidir. Katılımcılar, iş yerinde nezaketsizliğe uğrayan bir kişinin karşılığında nezaketsizlikle karşılık verme olasılığının yüksek olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar ayrıca nezaketsizliğin insanlara yansıdığını ve "bulaşıcı" bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Andersson ve Pearson (1999) iş yerinde nezaketsizliğin bulaşarak yayılan sürecini "nezaketsizlik sarmalı" olarak adlandırmıştır. Katılımcılar, iş yerindeki nezaket dışı davranışların bulaşıcı olabileceği gibi, nezaketin de başkalarına yayılabileceğine inanmaktadır. Leiter (2013:10)'in belirttiği gibi çoğu sosyal davranış karşılıklı olanı yansıtır: nezaket, karşılığında nezaketi; nezaketsizlik, nezaketsizliği teşvik eder. Bu bağlamda, iş yerinde "nezaketsizlik sarmalı" olduğu gibi "nezaket sarmalının" da oluşabileceği söylenebilir.

Katılımcılar tarafından vurgulanan iş yeri nezaketinin bir diğer özelliği, "içten gelerek yapılmasıdır". Literatürde yapılan bazı araştırmalarda (Perason ve Porath 2005; Pearson vd., 2000) iş yerinde nezaketin karşılıklı bir olgu olduğu vurgulanmıştır. Tez çalışmasına katılan bir katılımcının ifadesi, söz konusu araştırmaların sonuçlarıyla çelişmektedir. Bu katılımcıya göre insanların, karşılık beklemeden nezaketli davranması gerekir. Porath ve diğerleri (2015) bir bireyin iş yerinde amaçlı ya da amaçsız olarak nazik davranabileceği sonucuna varmıştır. Tez araştırması sonucunda ise, iş yerinde herhangi bir davranışın nezaketli olarak algılanması için onun amaç gütmeden ve içten gelerek yapılması gerektiği belirtilmiştir. Aynı zamanda iş yerinde nezaketin, "durumsal olması" özelliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda nezaketin tanımı; davranış normlarının kültürden kültüre farklılık göstermesi ve aynı kültür içinde dahi belirli davranışlara verilen bireysel tepkilerin çeşitlilik göstermesi nedeniyle karmaşıktır. Örneğin, bir kişi için nezaketli olarak algılanan bir davranış başkası için nezaketsiz algılanabilir. Dahası, bir birey bir davranışı bugün nezaketli bulurken, yarın farklı koşullar altında aynı davranışı nezaketsiz olarak algılayabilir. İş yeri nezaketinin bu özelliğine ilişkin sonuçlar, Pearson ve diğerleri (2000) tarafından yürütülen araştırmanın sonuçlarıyla paraleldir.

İncelenen katılımcı yanıtları, iş yerinde nezaketsizliğin "örtük ve belirsiz" olduğunu göstermektedir. Nezaketsizliğin bu özelliği, amacının belirsiz olması (Cortina, 2008) ve düşük yoğunluğa sahip olmasıyla (Andersson ve Pearson, 1999) ilişkilidir. Örneğin, nezaketsiz davranışta bulunan kişiler, sadece şaka yaptıklarını, asla zarar vermek istemediklerini ve diğer kişinin bunu kişisel olarak algılamaması gerektiğini söyleyerek kendilerini haklı çıkarabilirler. İş arkadaşını görmezden gelmek, negatif anlam içeren mimikler, şaka yapmak gibi davranışlar; daha düşük yoğunluğa sahip ancak rahatsız edici ve olumsuz iş yeri davranışlarıdır. Tarraf (2012) nezaketsizliğin söz konusu özelliklerini inceleyerek, iş yerinde nezaketsizliğin açık ve gizli nezaketsizlik davranış biçimlerinden oluştuğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, gizli nezaketsiz davranışlar, örtük ve belirsiz özelliklere sahipken; açık nezaketsiz davranışların en önemli özelliğinden birisi de "kasıtlı yapılmasıdır". Katılımcılar, bazı durumlarda insanların bilerek ve kasıtlı olarak nezaketsiz davranışlar sergilediğini ifade etmiştir. Aynı zamanda bazı katılımcılar insanların istemeden ve farkında olmadan da nezaketsiz davranabileceği fikrindedir. Bu bağlamda insanların hem "kasıtlı" hem "bilinçli olmadan" nezaketsiz davranışlar sergilediklerini söylemek mümkündür (Ottinot, 2008). Dolayısıyla, iş yeri nezaketsizliği sadece amacına göre değil, aynı zamanda insanın onu nasıl algıladığına göre de değerlendirilebilir (Pearson vd., 2000).

Araştırmada, katılımcıların karşılaştıkları ve deneyimledikleri nazik davranışlar incelenmiştir. Konuyla ilgili katılımcı yanıtları incelendiğinde, çoğu katılımcının sözlü

iletişimde nazik dil kullanmaya önem verdiği ve bunu nezaketli bir davranış olarak algıladıkları görülmektedir. Teşekkür etmek, selam vermek, "lütfen" demek, "rica ederim" demek, "iyi günler" dilemek gibi davranışlar; aslında görgü kurallarıdır (Forni, 2003). Patterson (2016)'un araştırması sonucunda çalışanlar tarafından en çok nezaketli olarak algılanan davranışlar ortaya çıkmıştır. Bu tez çalışmasının *"sözlü iletişimde nazik dil kullanmak"* kodu altında yer alan davranışlar, söz konusu araştırmada "görgü kurallarına uymak" kodu altında toplanmıştır. Ayrıca katılımcılar, sadece sözlü değil iş yerinde "yazılı iletişimde de nazik dil kullanmanın" nezaketli davranış olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Vickers'a (2006) göre, kaba ve saygısız bir dil içeren veya giriş ve teşekkür içermeyen e-postalar göndermek, iş yerinde nezaketsiz davranışlara örnektir. Bununla birlikte katılımcılar, iş arkadaşlarından veya amirlerinden anlayış ve *"hoşgörü"* gördükleri durumları, nezaketli davranış olarak değerlendirdiklerini belirtmiştir. Vickers (2006) söz konusu davranışı "empati" olarak ele almıştır. Ayrıca analizler sonucunda "saygı göstermek", "bilgiyi paylaşmak" ve "yardım etmek" gibi nezaketli davranış örnekleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar, Patterson (2016), Leiter, (2013), Reed ve diğerleri (2019)'nin araştırmalarının sonuçlarıyla uyumludur.

Katılımcıların karşılaştıkları nezaketli davranışlara ilişkin yanıtları incelendiğinde, iş arkadaşları veya yöneticileri tarafından "kutlamaların organize edilmesini" nazik davranış olarak algıladıkları görülmektedir. Katılımcıların bu davranışı nezaketli olarak değerlendirmesi, bir kişinin başka bir kişi tarafından övüldüğünde, saygı duyulduğunda, teşekkür edildiğinde veya tebrik edildiğinde yaşadığı saygınlık, öz saygı, gurur ve özgüven duygularıyla ilgilidir (Porath vd., 2008).

Mevcut araştırmadaki katılımcı yanıtlarından, iş yerinde nezaketsiz davranışlarda bulunmamanın nezaketli olarak algılanan bir davranış olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin, söz kesmemek, aşağılamamak, şaka yapmamak, birinin özel hayatına karışmamak, dedikodularına katılmayı reddetmek gibi davranışlar; nezaketsizlikten kaçınma olarak değerlendirilmektedir. Mevcut araştırmadaki bu sonuç ile Patterson (2016) araştırması arasında paralellik bulunmaktadır.

Araştırmada katılımcıların yaşadıkları nezaketsizlik olayları da incelenmiş ve katılımcılar tarafından nezaketsiz olarak algılanan davranışlar listesi ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yaşadıkları veya tanık oldukları nezaketsiz olay örnekleri, sözlü iletişimle ilgilidir. Özellikle "sözlü iletişimde saygısız ve iğneleyici dil kullanmak", katılımcıları en çok rahatsız eden nezaketsizlik davranış örnekleri arasındadır. Patterson (2016) araştırmasında bu davranış türünü "kırıcı dil kullanmak" olarak ele almıştır ve araştırma katılımcılarının yüzde

22.1'i bu davranışı nezaketsizlik olarak algılamıştır. Aynı zamanda Kanten (2014) bu davranışı "iletişimde saygı sınırlarının ihlal edilmesi" olarak belirtmiştir. Teşekkür etmemek, selam vermemek, "lütfen" dememek, "rica ederim dememek" gibi davranışları içeren "sözlü iletişimde nazik dil kullanmama" kodu, iş yerinde nezaketsiz davranışlara ilişkin bir diğer bulgudur. Bu sonuç, literatürdeki bazı araştırmalar ile uyumludur (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson vd., 2001; Johnson ve Indvik, 2001). Tez araştırmasının sonucunda nezaketsiz olarak değerlendirilen "bilgi vermemek" davranışı Kumral ve Çetin (2016)'in araştırmalarında "bilgileri saklamak" olarak, Salin (2003)'in araştırmasında ise "bilgileri paylaşmamak" olarak ele alınmıştır. "Ayrımcılık yapmak" davranışına ilişkin sonuçları, Aquino ve diğerleri (2001) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bu çalışmada nezaketsizlik olarak değerlendirilen "şikâyet etme" davranışının Namie'nin (2003) çalışmasındaki "arkadan kuyu kazma" davranışı ile benzer anlama geldiği söylenebilir. Bu araştırma sonucunda nezaketsiz davranış olarak değerlendirilen "mobbing", literatürde mevcut çalışmaların bazılarında (Cortina vd., 2001; Salin, 2003) "nezaketsizlikten öte" olumsuz bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Nitekim iş yerinde nezaketsizlik, düşük yoğunlukta olması ve zarar verme niyetinin belirsiz olması bakımından mobbingden farklıdır (Andersson ve Pearson, 1999).

Araştırmada ulaşılan önemli sonuçlardan biri, iş yerinde çalışanların nazik davranmasını etkileyen değişkenlerin ortaya çıkmasıdır. Literatürde mevcut araştırmaların tümü, iş yerinde nezaketsizliğin öncüllerine ilişkin yapılmıştır (Perason vd., 2000; Cortina vd., 2001; Johnson ve Indvik, 2001; Namie, 2003; Salin, 2003; Pearson ve Porath, 2005; Vickers, 2006; Bartlett vd., 2008 Taylor ve Kluemper, 2012;). Ancak tez çalışması kapsamındaki araştırmanın sonucunda sadece iş yeri nezaketsizliğinin değil aynı zamanda iş yeri nezaketinin de öncüllerine ilişkin bulgular ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iş yerinde çalışanların nazik davranması veya nezaket dışı davranışlar sergilemesi ilk olarak kişilik özellikleriyle ilişkilidir. Bu bağlamda belirli kişilik özelliklerine sahip çalışanların nezaketsiz davranış sergileme olasılığının daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, vicdanlılık, hoşgörü, duygusal istikrar gibi kişisel özelliklere sahip bireylerin nezaketsiz davranış sergileme olasılığı daha düşüktür (Taylor ve Kluemper, 2012). Araştırma katılımcılarına göre, iş yerinde çalışanların nazik olması, iş yerine gelmeden önceki çevresel faktörlere de bağlıdır. Sonuçta, çevresel faktörler bir kişinin kişiliğinin gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir (Uzun, 2020). Araştırma sonucunda çalışanların aynı zamanda çalıştıkları kurumun kültürüne bağlı olarak nazik veya kaba davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Bartlett ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile uyumludur.

Tez çalışmasının sonuçlarına göre, iş yerinde nezaket ve nezaketsizliği etkileyen bir diğer değişken örgütsel iletişimdir. Örneğin, resmi olmayan iletişim ve ilişkiye dayanan çalışma ortamlarında çalışanlar istemeden meslektaşlarına karşı saygısız davranabilirler (Andersson ve Pearson, 1999: 465). Bununla birlikte yöneticilerin liderlik tarzları ve davranışları da, çalışanların nazik veya kaba davranmasını etkileyen önemli bir faktördür. Nezaketsizlik, yöneticiler çalışanların duygularını veya düşüncelerini dikkate almadığında ve gerektiğinde çalışanların bilgi ve görüşlerine başvurmadığında meydana gelebilir (Hornstein, 2003). Otoriter liderlik tarzına sahip yönetici, çalışan grupları arasında daha net sınırlar çizerek ve onlara söz hakkı tanımayarak iş yerinde nezaketsizliği etkilerken, demokratik liderlik özelliklerine sahip bir yönetici, çalışanların fikirlerine kendi fikirlerinden daha fazla önem vererek nezaketi teşvik eder (Leiter, 2013: 33). Çalışanların nazik davranışları, kurumlarında örgütsel adalet olduğuna inanmalarına da bağlıdır. Nitekim bir kişi çalıştığı kurumda adaletsizliğe maruz kaldığını hissederse, kasıtlı olarak kaba davranışlar sergileyebilir (Andersson ve Pearson, 1999). Bu tez çalışmasında, nezaketin önkoşulları ile ilgili önemli bir sonuç örgütsel bağlılık ile ilgilidir. Bu sonuca göre, kurumlarına bağlı olan çalışanlar nezaketsizlikten kaçınma ve nazik davranma eğilimindedir.

Görüşmeler sırasında katılımcılara nazik davranışla karşılaştıktan sonra nasıl hissettikleri ve bu davranışın onları nasıl etkilediği de sorulmuştur. İş yerinde nezaketli davranışlarla karşılaşmak, katılımcıların neredeyse tamamında olumlu duygular yaratmış; bu duyguların sık ifade edilenleri ise "mutluluk", değerlilik", "rahatlık" olmuştur. Bu bakımdan nezaketin sağladığı en önemli bireysel fayda, insanın kendisine ve başkalarına karşı olumlu duygular uyandırmasıdır (Porath vd., 2015: 1528). Bu olumlu duygular, iş yerinde ilişkilerin kurulmasına ve onların güçlendirilmesine yardımcı olur. Literatürde iş yeri nezaketi konusunda yapılan araştırmalar (örneğin Troester ve Mester, 2007), nezakete dayalı iletişimin kişilerarası ve sosyal ilişkilerde başarılara yol açtığını öne sürmüştür. Bu tez çalışmasında da aynı sonuca ulaşılmıştır. Katılımcılar, karşılaştıkları nazik davranış sonrasında iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin daha da güçlendiğini belirtmişdir.

Katılımcılar, iş yerinde nazik olmanın sadece bireysel faydalarının değil, aynı zamanda olumlu örgütsel sonuçlarının da olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda, iş yeri nezaketinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel aidiyet gibi değişkenler ile pozitif yönde ilişkili olduğu keşfedilmiştir. Eğer bir örgütte herkes birbirine nazikse, çalışanlar böyle olumlu bir iklime sahip bir kuruma daha fazla bağlılık hissedebilir (Deniz, 2016). Örgütüne bağlı birey, daha fazla vatandaşlık davranış sergiler (Gürbüz vd., 2014). Aynı zamanda tez çalışmasında iş yeri nezaketinin örgütsel performans ve iş kalitesi ve verimlilik

üzerinde de olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır. Eğer bir kurumun yöneticisi çalışanlara karşı nazik davranırsa, çalışanlar da bu davranışa karşılık olarak işleri için daha fazla çaba gösterecektir. Bu tez araştırmasındaki söz konusu sonuç ile Porath ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları arasında paralellik bulunmaktadır. Tez çalışmasındaki iş yeri nezaketinin çalışanların işe gitme ve iş yapma motivasyonları ile devamlılıkları üzerindeki olumlu etkisine ilişkin sonuçlar, Osatuke ve diğerleri (2009) tarafından yürütülen araştırmanın bulgularıyla tutarlıdır. Bu bağlamda, nezakete dayalı kültüre sahip bir örgütte çalışanların hem iş yerine koşarak gelecekleri hem de gönülden çalışacaklarını söylemek mümkündür. İş yeri nezaketinin çalışanların iş memnuniyeti ve doyumu üzerindeki olumlu etkisine ilişkin sonuçlar ise Leiter ve diğerleri (2011) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla uyumludur.

İş yeri nezaketinin etkilerine ilişkin katılımcı yanıtları incelendiğinde, iş yeri nezaketinin örgüt iklimi ve iş yeri mutluluğu ile olumlu yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece nezaketin daha keyifli ve üretken işlere öncül olduğunu, daha huzurlu bir iş yerinin sağlanmasına yol açtığını söylemek mümkündür (Troester ve Mester, 2007). Mevcut araştırma sonuçlarına göre, iş yerinde huzurlu ortamı sağlamak, nezaketin çatışmaları önleme etkisiyle ilişkilidir. Bununla birlikte iş yerindeki nezaketin çalışanların yönetime olan güveni üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Annison ve Wilford, 1998).

İş yeri nezaketinin dikkat çeken sonucu, "nezaket sarmalının oluşmasıdır" (Andersson ve Pearson, 1999). Bunun nedeni, insanların kendilerine saygılı davranıldığında kendilerini daha iyi hissetmeleri ve nezakete nezaketle karşılık verme olasılıklarının daha yüksek olmasıdır (Lawler, 2001: 323).

Araştırmada katılımcıların çalışma ortamında karşılaştıkları nezaketsizlik olayları da incelenmiştir. Sonuçta iş yerindeki nezaketsiz davranışların katılımcılarda "olumsuz duygular" yarattığı tespit edilmiştir. Bu olumsuz duygular; "kızgınlık", "mutsuzluk", "kırgınlık", "huzursuzluk", "değersizlik" gibi duyguları içermektedir. Olumsuz duygulara neden olan nezaketsizlik, katılımcılarda stres düzeylerinin artmasına ve tükenmişliğe yol açabilir (Cortina vd., 2001; Pearson vd., 2000; Bartlett vd., 2008). Böylece nezaketsiz davranışlar, strese bağlı bir dizi sağlık sorunlarına neden olabilmektedir (Namie, 2003). Nezaketsizliğin çalışanlarda yarattığı gerginlik ve stresten dolayı, "zehirli bir çalışma ortamı" oluşabilir (Bartlett vd., 2008). Böylece nezaketsiz davranışların norm haline geldiği bir örgüt kültürü gelişebilir. Bu durum beraberinde "çatışmaların" artmasını da getirecektir (Pearson ve Porath, 2005).

Katılımcılar, iş arkadaşlarının kendilerine karşı nezaketsiz davranması üzerine onlarla "iletişim kurmayı bıraktıklarını" belirtmiştir. Bu durumda nezaketsizlik, iş yerinde çalışanların iş birliği ve karşılıklı anlayışını azaltarak, yabancılaşma duygusunun artmasına katkıda bulunmaktadır (Vickers, 2006).

İş yeri nezaketsizliğinin sonuçlarına ilişkin katılımcı yanıtları incelendiğinde, iş yeri nezaketsizliğinin çalışanların "motivasyonu", "örgütsel performansı", "iş kalitesi ve verimliliği" ile negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Porath ve Pearson (2013) araştırmasına göre çalışanlar, yöneticileri tarafından nezaketsizliğe maruz kaldığında ya da yöneticileri nezaketsizliğe göz yumduklarında, kasıtlı olarak işe harcadığı çabayı, performansı ve verimliliği azaltmaktadır. Aynı zamanda araştırma sonucunda, iş yeri nezaketsizliğinin çalışanların işten ayrılma niyetini ve işe devamsızlığını arttıracağı ortaya çıkmıştır. Nitekim iş yerinde nezaketsizlik nedeniyle sürekli stres altında olan bir kişi, uygun bir iş bulduğunda kurumdan ayrılmayı tercih eder (Delen, 2011). Örneğin, Pearson ve diğerlerinin (2000) araştırması, nezaketsizliğe uğrayan çalışanların %12'sinin işten ayrıldığını ortaya koymuştur. Nezaketsizlik belirsiz ve düşük yoğunlukta olabilir, ancak etkilerinin yukarıda açıklandığı gibi oldukça kuvvetli olduğu söylenebilir.

Araştırmada katılımcıların iş yerinde nezaketsizliği önleme ve nezaketi geliştirmeye ilişkin görüşleri de alınmıştır. Katılımcılar tarafından önerilen nezaketi geliştirmeye yönelik eylemler bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Bu bağlamda, her çalışanın davranışının iş yerinde nezaketin gelişmesine katkıda bulunduğu söylenebilir. Katılımcıların nezaketsizlikle karşılaştıklarında kendilerinin nasıl davrandıklarına veya böyle bir olayla karşılaşan bir kişinin ne yapabileceğine ilişkin görüşleri, bireysel düzeyde nezaketi geliştirmeye yönelik eylemler kategorisi altında toplanmıştır. İş yerinde nezaketsizlikle karşılaşan bir insanın, öncelikle nezaketsiz davranan "kişiyle iletişime geçmesi" gerekir. Sonuçta, iş yerinde nezaketsizlik yanlış anlamalardan da kaynaklanabilir ve bir kişi istemeden nezaketsiz davranabilir (Pearson vd., 2000). Tez kapsamında gerçekleşen araştırma katılımcıları ayrıca, iş yerinde bir meslektaşının kaba davranışlarına tanık olan bir kişinin onu bu konuda "uyarması" gerektiğini belirtmiştir. Çünkü bazen insanlar kendi davranışlarının başkalarını nasıl etkilediğinin farkında olmayabilirler (Porath vd., 2015). Nezaketsizliği sergileyen tarafla açık diyalog işe yaramazsa, "resmi yollara başvurmak" gerekir. Örneğin, kişi kendisini rahatsız eden olay hakkında yöneticiye veya bilgili birisine başvurabilir. Yöneticiler, çalışanların şikâyetlerine göz yummadan, nezaketsiz davrananları statüsü veya kademesine göre ayırt etmeden ve kurum politikasına göre çözüm bulmalıdır (Pearson ve Porath, 2005).

İş yerinde nezaketi geliştirebilmek için kurumdaki her çalışanın kendi davranışları için sorumluluk alabilmesi ve “kendi iletişimine dikkat etmesi” önemlidir. Burada yine kişinin kişilik özellikleri önemlidir. Dolayısıyla katılımcıların da belirttiği gibi, nezaket "çocukluktan itibaren öğrenilmelidir". Ancak bu fikir, nezaketin daha sonra iş yerinde geliştirilemeyeceği anlamına gelmemektedir. İş yerinde çalışanların olumlu sosyal davranışlarını geliştirmeye yönelik müdahaleler, nezaketsizlik sorununu yalnızca bireysel hata olarak değil, aksine tüm örgütü etkileyen sistematik bir sorun olarak ele almalıdır (Leiter, 2013). Mevcut araştırma sonuçları da, iş yerinde nezaketin geliştirilmesinin, sistematik bir yaklaşımı gerektirdiğini göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre iş yerinde nezaketin geliştirilmesi, sistematik yaklaşım ile planlı bir değişim gerektirdiğinden, bu hedef doğrultusunda yapılacak eylemler “örgüt kültürünün geliştirilmesine” odaklanmalıdır. Çünkü iş yerinde nezaketin gelişmesi, örgüt kültüründe değişimlerin sağlanması anlamına gelmektedir (Clark, 2019). Aynı zamanda güçlü bir nezaket kültürü, nezaketsizliğin haklı gösterilmesine izin vermemektedir (Pearson ve Porah, 2005). Bu konudaki katılımcı görüşleri incelendiğinde, örgütsel düzeyde nezaketi geliştirmeye yönelik müdahalelerin, “nezaketsiz olarak algılanan davranışların belirlenmesini” gerektirdiği ortaya çıkmıştır. Nitekim davranışların nezaketsiz olarak değerlendirilmesi, insanların bunu nasıl algıladıklarına bağlıdır (Pearson vd., 2000). Bu nedenle nezaketsizlik olayları, çalışanlar arasında değerlendirilebilir, böylece nezaketsizlik boyutları ortaya çıkarılabilir. Örgüt kültüründe değişimlere, birlikte ekip normlarının oluşturulması ve uygulanması ile başlanmalıdır (Clark vd., 2014).Bu bağlamda katılımcılar, iş yerinde “nezaket kurallarının uygulanması ve kontrol edilmesi” gerektiğini belirtmiştir. Böylece iş yerinde nezaketin zorunlu hale gelmesi, nezaketsizliğin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Nezaket kuralları şirket üst yönetimi tarafından sözlü ve yazılı olarak belirlenmelidir. Bu kurallara uymayanlara yönetici dahi olsalar tolerans gösterilmemelidir (Pearson ve Porath, 2005).

İş yerinde “kurumsal eğitimlerin düzenlenmesi”, katılımcılar tarafından nezaketi geliştirmeye yönelik en sık ifade edilen öneriler arasındadır. Görüşme sırasında katılımcılar, nezakete dayalı planlı değişimlerin; nezaket eğitimi, iletişim eğitimi, psikolojik eğitimler ve müzakere eğitimleri gibi kurumsal eğitimleri içermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Leiter (2013) nezaketin, öğrenilebilen beceri temelli bir olgu olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda çatışma çözümü, stres yönetimi, zor insanlarla başa çıkma, dinleme ve destek becerileri gibi bireysel yetkinliklerin geliştirilmesi ile iyileştirilmesi, çalışma ortamında nezaketsizliği belirli düzeyde azaltabilir. Pearson ve Porath (2009) araştırmasında nezaketsiz davranan kişilerin

dörtte birinin eğitim eksikliği nedeniyle iş yerinde nezaketsiz davrandığını ortaya koymuştur. Ayrıca tez çalışması kapsamındaki araştırma katılımcılarına göre, iş yerinde nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamaları, sadece çalışanlara değil "yöneticilere yönelik müdahaleleri" de içermelidir. Bu durumda yöneticiler, iş yerindeki nezaketsizlik sarmalını kesintiye uğratma konusunda eğitim almaktan fayda sağlayacaktır (Clark, 2019). Yöneticilerin liderlik tarzı ve davranışları iş yerinde nezaket ve nezaketsizliğin öncülü olabileceği için katılımcılar, "yöneticilerin nezaket konusunda çalışanlara rol model" olmasını önermiştir. Bu bağlamda çalışma ortamında normlar ve nezaket kuralları belirlendikten sonra liderler ve yöneticilerin de kendi eylemleri ve davranışlarına dikkat etmeleri gerekmektedir (Pearson ve Porath, 2005).

Araştırmada bazı katılımcılar, iş yerinde nezaketi geliştirmeye yönelik alıştırmalara "rol oynama" yöntemini eklemeyi önermişlerdir. Clark (2017) da sağlık sektöründe yapılan araştırmasında nezaket konusunda, laboratuvar ortamında rol yapma ve olayları simüle etmenin bir grup üyelerinin stresli ve beklenmeyen türlü koşullarda nezaketli katılım sağlama pratiğine katkı sağlayacağını öne sürmüştür.

Bazı katılımcılar nezaketsizliği önleyebilmek için iş yerinde "biçimsel olmayan iletişimi güçlendirmek" gerektiğini ifade etmiştir. Örneğin özel günlerde bir araya gelmek, çalışanların birbirlerini daha iyi tanımalarına ve birbirlerine karşı önyargılardan kurtulmalarına yardımcı olur. Çalışanların kendilerini daha konforlu hissedebilmesi için biçimsel olmayan iletişimi güçlendirmek, iş yerinde psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratabilir. Psikolojik olarak güvenli bir ortamın yaratılması ise, iş yerinde pozitif sosyal etkileşimlerin sağlanması için ön koşulların birisidir (Leiter, 2013: 47).

Araştırmanın iş yerinde nezaketi geliştirmeye yönelik eylemlere ilişkin sonuçları arasında "ödüllendirme" de yer almaktadır. Clark (2019) "Örgütsel Nezaketi Geliştirme Yolu" *(The Pathway for Fostering Organizational Civility)* adlı iş yerinde nezaket ve saygıyı geliştirmeye yönelik yaklaşımında, çalışanlardan toplanan geri bildirimlere dayanarak, nazik çalışanları ödüllendirmenin önemini vurgulamıştır. Katılımcılardan biri nezaketsizliği önlemede "işe alım süreçlerine dikkat etmenin" önemli olduğunu belirtmiştir. Diğer katılımcıların böyle bir öneride bulunmaması, akademideki işe alım süreçlerinin özel şirketlerden farklı olmasıyla açıklanabilir. Pearson ve Porath (2005) işe alım sürecinde adayların davranışlarını dikkate alarak, daha nezaketli ve kibar çalışanları seçmenin, işletmelerde nezaketi geliştirmenin en kolay ve basit yolu olduğunu vurgulamıştır.

Araştırmada iş yerinde nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarının gelecekteki sonuçlarına ilişkin katılımcıların öngörüleri de incelenmiştir. Katılımcıların yanıtlarına dayanarak, iş yerinde nezaketin geliştirilmesine yönelik çabaların, öncelikle çalışanların

konuya ilişkin farkındalığını artıracağı söylenebilir. Nezaketsiz davranışların belirlenmesi ve nezaket kuralların uygulanması, çalışanların kendi davranışlarını değerlendirmelerine yardımcı olacaktır. Tez çalışmasına katılan katılımcılara göre yöneticilerinin iş yerinde nezaketsizlikle başa çıkma çabalarını gören çalışanların, "yönetime güveni" de artmaktadır. Aksine çalışanlar, iş yeri nezaketsizliği sorunlarını kimsenin önemsemediğini veya çözmeye çalışmadığını hissederse, yeniden nezaketsiz davranışların hedefi haline gelebilie ve yönetime duyulan güven zedelenebilir (Leiter, 2013). Bazı katılımcılar iş yerinde nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarının çalışanların "örgütsel bağlılığı", "örgütsel vatandaşlığı" ve "örgütsel aidiyeti" üzerinde olumlu etkisi olabileceğini öne sürmektedir. Nezaketsizlik deneyimlerini yönetim ile paylaşan bir çalışan, yönetim tarafından dinlendiğini ve yönetimin bu sorunu çözmeye özen gösterdiğini düşündüğünde örgüte daha bağlı kalabilir ve daha adanmış çalışabilir (Pearson ve Porath, 2015).

İş yerinde nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamalarının olası sonucu, çalışanların "motivasyonu", "verimliliği" ve "iş memnuniyeti" üzerindeki olumlu etkiyle ilgilidir. Ottinot (2010) iş yerinde nezaketin sağlanmasında yönetimin rolünü incelediği araştırmasının sonuçlarına göre çalışanlar, yönetimin iş yerinde nezaketi korumaya özen gösterdiğini düşündüklerinde iş yerlerinden ve işlerinden daha fazla memnuniyet duymakta, daha verimli ve özenli çalışmakta ve duygusal olarak daha fazla bağlılık göstermektedirler. Bunun nedeni nezaketsizliğin yorucu, uzaklaştırıcı ve cesaret kırıcı etkilerinden ziyade nezakete dayalı ilişkilerin enerjik ve güçlendirici etkilere sahip olmasıdır (Leiter, 2013:39).

Bazı katılımcılar da iş yerinde nezaketi artırmaya yönelik planlanan değişim sürecinin çalışanlar arasında "çatışmaların azalmasına" yol açacağına inanmaktadır. Çatışmaların azalması, beraberinde "stresin azalmasını" da getirmektedir. Benzer şekilde nezakete dayalı CREW müdahalelerinden 6 ay sonra sağlık çalışanları nezaket, tükenmişlik, iş tutumu, yönetime güven ve devamsızlık düzeylerinde olumlu yönde önemli gelişmeler olduğunu belirtmiştir (Leiter vd., 2011).

Ayrıca tez çalışmasına katılan katılımcılar, nezakete dayalı örgüt geliştirme müdahaleleri sonrasında çalışanların, iş yerinde yer alan nezaketsiz veya nezaketli olayları tartışmaya açık olacaklarına, diğer meslektaşlarının olaylar hakkında algılarını dinlemeye istekli olacaklarına ve böylece "bilgi paylaşımının" artacağına inanmaktadır. Saygı ve nezakete dayalı olumlu karşılaşmalar veya konuşmalar, duygusal desteğe daha doğrudan erişim ve meslektaşlardan gelen yayılma etkilerinden artan enerji ile ilişkilidir (Sawada vd., 2021: 328). Böylece bu tarz tartışma ve konuşmalar, "saygı temelli olumlu örgüt ikliminin" yaratılmasında katkıda bulunmaktadır (Leiter, 2013).

Tez çalışmasına katılan bazı katılımcıların dile getirdiği araştırmanın önemli bulgularından biri, nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamaları sonucunda çalışanların daha az nezaketsizlik davranış sergilemesi ve böylece "nezaketin artmasıyla" ilişkilidir. Osatuke ve diğerleri (2009) nezakete dayalı CREW müdahalelerinin sonucunda örgütün amirlerinin veya yöneticilerinin nezaketsizlik davranışlar sergileme düzeyinde azalmalar olduğunu kanıtlanmıştır.

Tez kapsamında gerçekleşen araştırmanın sonuçlarını kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- İş yerinde nezaketi, saygı ve anlayışı içeren ve iş yeri kurallarına uygun davranış olarak tanımlamak mümkündür.
- İş yerinde nezaketin tanımı; kültür, örgüt yapısı, cinsiyet gibi çeşitli faktörlere göre farklılık göstermektedir.
- İş yerinde herhangi bir davranışın nezaketli veya nezaketsiz olarak değerlendirilmesi, bu davranışla karşılaşan insanın davranışı nasıl algıladığına bağlıdır.
- İş yerinde nezaket ve nezaketsizlik, bulaşıcı etkiye sahiptir. Bu nedenle iş yerinde aratarak devam eden "nezaketsizlik sarmalı" ya da "nezaket sarmalı" oluşabilir.
- İş yerinde nezaket, çalışanlarda olumlu duygular uyandırır ve böylece olumlu bir örgüt iklimi yaratılmasında temel rol oynar. Aynı zamanda iş yerinde nezaket, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel aidiyet, yönetime güven, iş memnuniyeti, motivasyon, örgütsel performans, verimlilik ve işe devamlılık gibi örgütsel değişkenler üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bununla birlikte, iş yerinde nezaket, çalışanlar arasındaki çatışma ve stres düzeylerinin azaltılmasında iş yeri mutluluğunun sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda iş yerinde nezaketin hem bireysel hem örgütsel açıdan fayda sağladığını söylemek mümkündür. İş yerinde nezaketsizlik bu sonuçların tersine sebep olmaktadır.
- İş yerinde nezaketsizliği önleme ve nezaketi geliştirme, sistematik bir yaklaşımı gerektirir. Nezakete dayalı örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik müdahaleler; (i) nezaketsiz davranışların belirlenmesi, (ii) nezaket kurallarının uygulanması ve kontrol edilmesi, (iii) kurumsal eğitimlerin organize edilmesi, (iv) yöneticilere yönelik müdahaleler, (v) yöneticilerin rol model olması, (vi) rol oynama yöntemi, (vii) biçimsel olmayan iletişimi güçlendirme, (viii) ödüllendirme, (ix) işe alım süreçlerine dikkat etme gibi adımları içerebilir.
- Araştırma sonucunda nezakete dayalı planlı değişim süreçlerinin olası sonuçları ortaya çıkmıştır. Bu beklenen sonuçlar arasında; farkındalığın oluşması, yönetime

güvenin artması, örgütsel bağlılığın artması, örgütsel vatandaşlığın artması, örgütsel aidiyetin artması, motivasyonun artması, verimliliğin artması, iş memnuniyetinin artması, çatışmanın azalması, stresin azalması, saygı temelli ve olumlu örgüt ikliminin oluşması, bilgi paylaşımının artması ve iş yerinde nezaketin artması gibi örgütsel sonuçlar yer almaktadır.

Öneriler

İş yerinde nezaket kavramı kişiye, cinsiyete, mesleğe, kültüre, örgüt yapısına göre değişiklik gösterebileceği için gelecekte yapılması planlanan araştırmalarda farklı örneklemler, meslek grupları ve kültürle bağlamında araştırmalar gerçekleştirilebilir. İş yeri nezaketsizliği konusunda yapılan araştırmaların en fazla sağlık sektöründe yapıldığı görünmektedir. Bu nedenle gelecekte iş yerindeki nezaket algıları farklı sektörler arasında karşılaştırmalarla incelenebilir. Yalnızca çalışma arkadaşları ve yöneticilerle değil, aynı zamanda sektöre bağlı olarak müşterileri, tedarikçiler gibi farklı paydaşlarla da çalışmalar gerçekleştirilebilir. Böylece, iş yerinde nezaket konusunun, çalışanların iş yerinde etkileşimde bulunduğu tüm kişileri kapsamasına özen gösterilebilir.

İş yerinde nezaket literatüründe nicel araştırmaların ağırlıklı olduğu saptanmıştır. İş yerinde nezaketin insanlar tarafından nasıl algılandığını daha net anlayabilmek için gelecekte nitel araştırmalar yapılması önerilmektedir. Bu çalışmada, iş yerinde nezaketin geliştirilmesine yönelik olarak akademisyenlerin görüşleri alınmıştır. Dolayısıyla örgüt geliştirme uzmanlarının veya insan kaynakları uzmanlarının görüşlerini alan nitel araştırmalar, literatüre önemli katkı sağlayabilir. Ayrıca belirli bir örgütte veya belirli bir çalışma grubuna nezakete dayalı örgüt geliştirme müdahaleleri uygulanabilir ve bu uygulamaların bireysel ve örgütsel sonuçları tartışılabilir.

Literatürde iş yeri nezaketsizliği ile diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen nicel çalışmalar bulunmaktadır. Ancak iş yeri nezaketi ile diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiye dair bilgiler eksik kalmaktadır. İş yeri nezaketi kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışı veya prososyal davranış ile benzerlik gösterdiğinden, bu kavramlar arasındaki farklılıklar ve benzerlikler üzerine de araştırmalar yapılabilir. İş yeri nezaketinin diğer değişkenlerle olan neden sonuç ilişkileri incelenebilir. Ayrıca iş yerinde nezaketin ölçeği geliştirilebilir.

Araştırmanın bulgularınan yola çıkarak kavramsal model geliştirilmiştir. İlerleyen araştırmalarda bu kavramsal model test edilebilir (Bknz: Şekil 1).

Şekil 1: Kavramsal Model



Örgüt geliştirme uzmanları veya uygulayıcılarına nezakete dayalı örgüt kültürünü geliştirmede, öncelikle çalışanlar tarafından nezaketsiz ve nezaketli olarak algılanan davranışların belirlenmesi önerilmektedir. Ayrca uygulayıcılar tarafından nezaket eğitimleri, iletişim eğitimleri, stres yönetimi ve müzakere eğitimleri gibi eğitimler düzenlenebilir. Bununla birlikte nezakete dayalı örgüt geliştirme müdahalelerinde rol oynama yönteminin kullanılması önerilmektedir. Nezaketli davranışları teşvik etmek için nazik çalışanların ödüllendirilmesi de değişim sürecine dahil edilebilir. Değişimin müdahaleler sonrası da sürdürülebilmesi için iş yerinde biçimsel olmayan iletişimin güçlendirilmesine özen gösterilebilir.

KAYNAKÇA

Abid, G., Khan, B., Rafiq, Z. & Ahmed, A. (2015). Workplace İncivility: Uncivil Activities, Antecedents, Consequences and Level of Incivility. *Science International*, *27*(6), 6307-6312.

Alamelu, R., Amudha, R., Nalini, R., Motha, L. C. S. & Anushan, S. (2017). Work Force Civility Practices – Employee Perspective, *International Journal of Economic Research, 14*(9), 459-463

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work In Progress*. Routledge.

Ambrose, S., Huston, T. & Norman, M. (2005). A Qualitative Method for Assessing Faculty Satisfaction. *Research in Higher Education, 46*(7), 803-830. doi:10.1007/s11162-004-6226-6

Anderson, D. L. (2016). Örgüt Geliştirme: Örgütsel Değişime Yön Veren Süreç, (çev. Olca Sürgevil Dalkılıç). *Nobel Akademik Yayıncılık,* Ankara.

Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review*, *24*(3), 452-471. doi:10.2307/259136

Annison, M. H. &Wilford, D. S. (1998). *Trust Matters: New Directions in Health Care Leadership.* Jossey-Bass.

Aquino, K., Tripp, T. M. & Bies, R. J. (2001). How Employees Respond to Personal Offense: The Effects of Blame Attribution, Victim Status, and Offender Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace. *Journal of Applied Psychology*, *86(1),* 52-59. doi:10.1037/0021-9010.86.1.52

Baig, J., & Zaid, A. A. (2020). Behavioral Incivility and Leadership Styles: Assessing The Mediation of Job Strain, Employment Insecurity and Relational Injustice: A Conceptual Model. *International Journal of Scientific & Technology Research*, *9*(3), 687-693.

Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *5*(2), 368-388.

Bartlett, J. E., Bartlett, M. E. & Reio, T. G. (2008). Workplace Incivility: Worker and Organizational Antecedents and Outcomes. *Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*, 20-24

Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, *9*(1), 23-28.

Batga, B. & Ceyhan, S. (2019). İşyeri Nezaketsizliğinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Araştırmaları Dergisi*, *5*(2), 250-262. doi:10.18560/cukurova.1143

Biggerstaff, D. (2012). Qualitative Research Methods in Psychology. *Psychology: Selected Papers*, 175-206.

Burke, W. W., & Noumair, D. A. (2015). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. FT Press.

Carter, S. (1998). *Civility: Manners, Morals, and the Etiquette of Democracy*. Basic Books.

Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, *16*(2), 199-208. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.012

Caza, B. B. & Cortina, L. M. (2007). From Insult to Injury: Explaining The Impact of Incivility. *Basic and Applied Social Psychology*, *29*(4), 335-350. doi:10.1080/01973530701665108

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage.

Clark, C. M., Landrum, R. E., & Nguyen, D. T. (2013). Development and Description of the Organizational Civility Scale (OCS). *Journal of Theory Construction & Testing*, *17*(1), 11-17.

Clark, C. M. (2019). Fostering a Culture of Civility and Respect in Nursing. *Journal of Nursing Regulation*, *10*(1), 44-52. doi:10.1016/S2155-8256(19)30082-1

Clark, C.M. (2017). *Creating and Sustaining Civility in Nursing Education*. Indianapolis.

Clark, Cynthia M., Nguyen, D. T. & Barbosa-Leiker, C. (2014). Student Perceptions of Stress, Coping, Relationships, and Academic Civility: A Longitudinal Study. *Nurse Educator*, *39*(4), 170-174. doi:10.1097/NNE.0000000000000049

Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M. & Magley, V. J. (2013). Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact. *Journal of Management*, *39*(6), 1579-1605. doi:10.1177/0149206311418835

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, *6*(1), 64-80. doi:10.1037/1076-8998.6.1.64

Coskun, M. & Krdzalic, A. (2008). The Characteristics of Change Agents in the Context of Organizational Development (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşıma Göre Nitel Araştırma Ve Araştırma Deseni* (3. Baskıdan Çeviri) (Çev. Edt.: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Dalgıç, A. (2022). The Effects of Customer Incivility and Employee Incivility on Depersonalization: The Mediation Effect of Forgiveness. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, *8*(3), 307-317.

Delen, M. G. (2011). Çalışma Hayatında Işyeri Kabalığı Olgusu. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, (53), 43-58.

Deniz, M. (2016). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, *6*(2), 49-72.

Di Fabio, A., & Gori, A. (2016). Assessing Workplace Relational Civility (WRC) With a New Multidimensional "Mirror" Measure. *Frontiers in psychology*, *7*, 885-890. DOI:10.3389/fpsyg.2016.00890

Eastwood, P. (2019). Civility Behavior in the Workplace Breeds Contentment. *Fiore Group Training*. https://fioregroup.org/civility-in-the-workplace/ adresinden erişildi.

Ekinci, S. P. (2011). Örgüt Geliştirme Sürecinde Değişim Ajanının Rolü ve Önemi. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Forni, P. M. (2003). *Choosing Civility: The Twenty-five Rules of Considerate Conduct*. St. Martin's Griffin.

Gill, M. J., & Sypher, B. D. (2010). Workplace Incivility and Organizational Trust. In *Destructive organizational communication*, 69-90. Routledge.

Gonthier, G., & Morrissey, K. (2002). Rude Awakenings: Overcoming Civility Crisis in the Workplace. *Dearborn Trade Publishing.*

Gök, S., Karatuna, I. ve Başol, O. (2019). İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları*, *22*(44). doi:10.31828/tpy1301996120181128m000009

Griffin, B. (2010). Multilevel Relationships Between Organizational-Level Incivility, Justice and Intention to Stay. *Work and Stress, 24,* 309-323. doi:10.1080/02678373.2010.531186

Gürbüz, S., Ayhan, Ö., & Sert, M. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Ilişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, *1*(1), 3-20.

Hadi, D. P. & Indradewa, R. (2019). The Service Quality Effect on Corporate Reputation, Customers Satisfaction, and Loyalty. *Journal of Multidisciplinary Academic*, *3*(3), 51-56.

Harold, C. & Holtz, B. (2014). The Effects of Passive Leadership on Workplace Incivility. *Journal of Organizational Behavior, 36(1), 16-38*. doi:10.1002/job.1926

Hornstein, H. (2003). Workplace Incivility: An Unavoidable Product of Human Nature And Organizational Nurturing. *Ivey Business Journal*, *68*(2), 1-7.

Işikay, Ç. (2018). *İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve Iş Doyumu Ilişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla Ili Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma.* (Doktora Tezi).

İsmayilzada, F. (2016). *İşletmelerde Uygulanan Değişim Stratejisinin Çalışanlara Etkisi* (Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi.

Johnson, P. R. & Indvik, J. (2001). Slings and Arrows of Rudeness: Incivility in The Workplace. *Journal of Management Development*, *20*(8), 705-714. doi:10.1108/EUM0000000005829

Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve Işten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *6*(1), 11-26.

Kaya, E. Ü. (2015). İşyeri Kabalığının Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Yüksek Öğretimde Uygulamalı Bir Çalışma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, *11*(41), 55-78. doi:10.9761/JASSS3042

Kaya, İ. (2014). Nitel Araştırma Yöntemleri. *Coğrafya Araştırma Yöntemleri*, 267-301.

Keser, B. (2018). Nezaket, Nezaket Teorileri ve Türkçede Kullanılan Nezaket Kavramları. *International Language, Literature and Folklore Researchers Journal*, *1*(15), 127-138. doi:10.12992/TURUK561

King, E. B., Dawson, J. F., West, M. A., Gilrane, V. L., Peddie, C. I. &Bastin, L. (2011). Why Organizational and Community Diversity Matter: Representativeness and The Emergence of Incivility and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, *54*(6), 1103-1118. doi:10.5465/amj.2010.0016

Kolachi, N. & Akan, O. (2014). HRD Role in Organizational Development (A Case of Corporate Thinking at ETISALAT, UAE). *International Business Research*, *7*(8), 160-167. doi:10.5539/ibr. v7n8p160

Kumral, T. ve Çetin, C. (2016). İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Bir Yazın Incelemesi. *Kafkas Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. doi:10.9775/kausbed.2016.038

Lawler, E. J. (2001). An Affect Theory of Social Exchange. *American Journal of Sociology*, *107*(2), 321-352. doi:10.1086/324071

Leiter, M. (2013). *Analyzing and Theorizing the Dynamics of The Workplace Incivility Crisis*. New York, NY: Springer.doi:10.1007/978-94-007-5571-0

Leiter, M. P., Day, A., Oore, D. G. & Spence Laschinger, H. K. (2012). Getting Better and Staying Better: Assessing Civility, Incivility, Distress, and Job Attitudes One Year After a Civility Intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, *17*(4), 425-434. doi:10.1037/a0029540

Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A. & Oore, D. G. (2011). The Impact af Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, And Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *96*(6), 1258-1274. doi:10.1037/a0024442

Lim, S. & Lee, A. (2011). Work and Nonwork Outcomes of Workplace Incivility: Does Family Support Help? *Journal of Occupational Health Psychology*, *16*(1), 95-111. doi:10.1037/a0021726

Martin, R. J. & Hine, D. W. (2005). Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(4), 477-490. doi:10.1037/1076-8998.10.4.477

Matthiesen, S. & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences. *Violence and victims*, *22*, 735-53. doi:10.1891/088667007782793174

Mayo, C. (2002). The Binds That Tie: Civility and Social Difference. *Educational Theory*, *52*(2), 169-186. doi:10.1111/j.1741-5446.2002.00169.x

McLain, D. L., & Hackman, K. (1999). Trust, Risk, and Decision-Making in Organizational Change. *Public Administration Quarterly*, 152-176.

Michalos, A. C. (2014). Quality of Working Life. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Dordrecht: Springer Netherlands, 5320-5320 doi:10.1007/978-94-007-0753-5_103371

Milam, A. C., Spitzmueller, C. & Penney, L. M. (2009). Investigating Individual Differences Among Targets of Workplace Incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(1), 58-69. doi:10.1037/a0012683

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.

Naimon, E. C., Mullins, M. E. & Osatuke, K. (2013). The Effects of Personality and Spirituality on Workplace Incivility Perceptions. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, *10*(1), 91-110. doi:10.1080/14766086.2012.758049

Namie, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Incivility. *Ivey Business Journal*, *68*(2), 1-6.

Noy, C. (2008). Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*. 11(4): 327-344.

Osatuke, K., Leiter, M., Belton, L., Dyrenforth, S. & Ramsel, D. (2013). Civility, Respect and Engagement at the Workplace (CREW): A National Organization Development Program at the Department of Veterans Affairs. *Journal of Management Policies and Practices*, *1*(2), 25-34.

Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R. & Belton, L. (2009). Civility, Respect, Engagement in The Workforce (CREW) Nationwide Organization Development Intervention at Veterans Health Administration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *45*(3), 384-410. doi:10.1177/0021886309335067

Ottinot, R. C. (2008). The Development and Validation of the Perceived Workplace Civility Climate Scale (Yüksek Lisans Tezi). University of South Florida

Ottinot, R. C. (2010). A Multi-Level Study Investigating the Impact of Workplace Civility Climate on Incivility and Employee Well-Being (Doktora Tezi). University of South Florida, Tampa

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, *42*, 533-544.

Patterson, A. M. (2016). *A Construct Analysis of Civility in the Workplace* (Doktora Tezi), University of Guelph, Canada.

Patton, M.Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri.* Çev. Editörleri Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık

Pearson, C. M., Andersson, L. M. & Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics*, *29*(2), 123-137. doi:10.1016/S0090-2616(00)00019-X

Pearson, C. M., Andersson, L. M. & Wegner, J. W. (2001). When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility. *Human Relations*, *54*(11), 1387-1419. doi:10.1177/00187267015411001

Pearson, C. M. & Porath, C. L. (2005). On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for "Nice"? Think Again. *Academy of Management Perspectives*, *19*(1), 7-18. doi:10.5465/ame.2005.15841946

Pearson, C. M. & Porath, C. L. (2009). *The Cost of Bad Behavior: How Incivility is Damaging Your Business and What to Do About it*. New York, NY: Portfolio, a Penguin Group

Peck, D. L. (2002). Civility: A Contemporary Context for a Meaningful Historical Concept. *Sociological Inquiry*, *72*(3), 358-375. doi:10.1111/1475-682X.00022

Porath, C. L. (2016). An Antidote to Incivility. *Harvard Business Review*, 94(4), 22.

Porath, C. L. (2017). How Rudeness Stops People from Working Together. *Harvard Business Review, 20*. https://hbr.org/2017/01/how-rudeness-stops-people-from-working-together

Porath, C. L., Gerbasi, A. & Schorch, S. L. (2015). The Effects of Civility on Advice, Leadership, And Performance. *The Journal of Applied Psychology*, *100*(5), 1527-1541. doi:10.1037/apl0000016

Porath, C. L., Overbeck, J. R. & Pearson, C. M. (2008). Picking Up the Gauntlet: How Individuals Respond to Status Challenges. *Journal of Applied Social Psychology*, *38*(7), 1945-1980. doi:10.1111/j.1559-1816.2008.00375.x

Porath, C. L. & Pearson, C. M (2013). The Price of Incivility. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility adresinden erişildi.

Rakesh, D., Muntaqheem, M., Kumara, M. & Abhilash, P. (2022). *Human Resource Management.* Archers and Elevators Publishing House

Reed, L., Whitten, C. & Jeremiah, J. (2019). The Importance of Teaching Civility as a Workplace Relationship Building Competency. In *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL* conference (46).

Romme, A. G. L. (2011). Organizational Development Interventions: An Artifaction Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(1), 8-32. doi:10.1177/0021886310390864

Rothwell, W. J. & Sullivan, R. L. (2005). *Practicing Organization Development: A Guide For Consultants*, 27. John Wiley & Sons.

Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, *56*(10), 1213-1232. doi:10.1177/00187267035610003

Sawada, U., Shimazu, A., Kawakami, N., Miyamoto, Y., Speigel, L. & Leiter, M. P. (2021). The Effects of the Civility, Respect, and Engagement in The Workplace (CREW) Program on Social Climate and Work Engagement in a Psychiatric Ward in Japan: A Pilot Study. *Nursing Reports*, *11*(2), 320-330. doi:10.3390/nursrep11020031

Sharma, N. & Singh, V. K. (2016). Effect of Workplace Incivility on Job Satisfaction and Turnover Intentions in India. *South Asian Journal of Global Business Research*, *5*(2), 234-249. doi:10.1108/SAJGBR-02-2015-0020

Shenton, A. K. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information*, *22*(2), 63-75.

Sleem, W. F. & Seada, A. M. (2017). Role of Workplace Civility Climate and Workgroup Norms on Incidence of Incivility Behaviour Among Staff Nurses. *International Journal of Nursing Didactics*, *7*(6). doi:10.15520/ijnd.2017.vol7.iss6.230.34-43

Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The Employee as A Punching Bag: The Effect of Multiple Sources of Incivility on Employee Withdrawal Behavior and Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121-139.. doi:10.1002/job.767

Sypher, B. D. (2004). Reclaiming Civil Discourse in The Workplace. *Southern Communication Journal*, *69*(3), 257-269. doi:10.1080/10417940409373296

Taylor, S. G. & Kluemper, D. H. (2012). Linking Perceptions of Role Stress and Incivility to Workplace Aggression: The Moderating Role of Personality. *Journal of Occupational Health Psychology*, *17*(3), 316-329. doi:10.1037/a0028211

Tarraf, R. C. (2012). *Taking a Closer Look at Workplace Incivility: Dimensionality and Source Effects.* The Degree in Master of Science, The University of Western Ontario the School of Graduate and Postdoctoral Studies Graduate Program in Psychology.

Tekindal, M., & Şerife, U. (2020). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, *20*(1), 153-172.

Troester, R. & Mester, C. S. (2007). Civility in Business and Professional Communication. Peter Lang.

Uzun, S. (2020). Yaşlılarda, Kadınlarda ve Adölasanlarda Kişilik Algısı Değişimi ve Nedenleri. *Journal of Human and Social Sciences*, *3*(1), 431-449.

Varışlı, N. (2020). Örgütsel Vatandaşlık Faktörlerinden Nezaket Davranışının, Çalışanların Hizmet Kalitesine Etkilerinin Analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 12(3), 3089-3109. doi:10.20491/isarder.2020.1028

Vasconcelos, A. F. (2020). Workplace Incivility: A Literature Review. *International Journal of Workplace Health Management*, *13*(5), 513-542. doi:10.1108/IJWHM-11-2019-0137

Vickers, M. H. (2006). Writing What's Relevant: Workplace Incivility in Public Administration - A Wolf in Sheep's Clothing. *Administrative Theory & Praxis*, *28*(1), 69-88. doi:10.1080/10841806.2006.11029525

Yıldırım A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Walsh, B. M., Lee, J., Jensen, J. M., McGonagle, A. K. & Samnani, A.K. (2018). Positive Leader Behaviors and Workplace Incivility: The Mediating Role of Perceived Norms for Respect. *Journal of Business and Psychology*, *33*(4), 495-508. doi:10.1007/s10869-017-9505-x

Walsh, B. M. & Magley, V. J. (2020). Workplace Civility Training: Understanding Drivers of Motivation to Learn. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(17), 2165-2187. doi:10.1080/09585192.2018.1441164

Walsh, B. M., Magley, V. J., Reeves, D. W., Davies-Schrils, K. A., Marmet, M. D. & Gallus, J. A. (2012). Assessing Workgroup Norms for Civility: The Development of the Civility Norms Questionnaire-Brief. *Journal of Business and Psychology*, *27*(4), 407-420. doi:10.1007/s10869-011-9251-4

Woodson, N. (2018). Ten Ways to Create A More Civil Workplace. *Neal Woodson*. https://nealwoodson.net/2018/11/04/ten-ways-to-create-a-more-civil-workplace

EK

EK 1: Görüşme Soruları

VERİ TOPLAMA ARAÇ SORULARI

(MÜLAKAT SORULARI)

1. İş yerinde nezaket kavramını nasıl tanımlayabilirsiniz?

2. Sizce işyeri nezaketi başka örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkili midir? Nasıl?

3. İş yerinizde yaşamış olduğunuz veya tanık olduğunuz bir nezaketli davranıştan bahseder misiniz? Bu davranış sonrası kendinizi nasıl hissettiniz? Bu durum davranışlarınızı değiştirdi mi?

4. İş yerinizde yaşamış olduğunuz veya tanık olduğunuz bir nezaketsizlik olayından bahseder misiniz? Bu olaydan sonra kendinizi nasıl hissettiniz? Bu olay davranışlarınızı değiştirdi mi?

5. Sizce iş yerinde nezaket nasıl geliştirilebilir? Nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamaları ne gibi müdahaleleri içerebilir?

6. Sizce nezakete dayalı örgüt geliştirme uygulamaları çalışanların davranışlarını nasıl etkiler?