

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Cilt: 12 Sayı: 68 Yıl: 2019
www.sosyalarastirmalar.com
Issn: 1307-9581



Volume: 12 Issue: 68 Year: 2019
www.sosyalarastirmalar.com
Issn: 1307-9581

Doi Number:
<http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3902>

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ VE OLUMSUZ İŞYERİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME*

A COMPARATIVE ASSESSMENT ON WORKPLACE INCIVILITY AND NEGATIVE WORKPLACE BEHAVIORS

Çağdaş IŞIKAY**

Öz

Bu çalışmanın amacı, işyeri nezaketsizliği ve diğer olumsuz işyeri davranışlarını karşılaştırmak ve aralarındaki ilişkileri ortaya koymaktır. İşyeri nezaketsizliği, hedef alınan kişiye zarar verme niyetinin belirsiz olduğu, işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlal edildiği, düşük yoğunluklu bir sapma davranışdır. İşyeri nezaketsizliğinin üç temel özelliği vardır. Bunlar; 'örgüt normlarının ve karşılıklı saygının ihlali, zarar verme niyetinin belirsizliği ve düşük şiddete sahip olma' olarak sıralanabilir. Ayrıca, işyeri nezaketsizliği kapsamında fiziksel saldırı gerçekleşmez. İşyeri nezaketsizliği süreci, nezaketsizlik sarmalı ile ortaya konulmuştur. Nezaketsiz davranışlar iki ya da daha fazla taraf arasında yaşanabilir. Üst düzey çalışanın, diğer çalışana bağırması, onu küçümsemesi, dinlememesi, ona aşağılayıcı isimler takması, çabalarının karşılığında teşekkür etmemesi, çalışanın kararlarının çiğnenmesi, hiçe sayılması, öğle yemeğine davet edilmemesi gibi davranışlar işyerinde karşılaşılan nezaketsiz davranışlardır. İşyeri nezaketsizliği ile işyerinde görülen diğer olumsuz davranışlar arasında benzerlikler olduğu ve bu nedenle de bu davranış türlerinin birbirinden ayırt edilmesinde sorun yaşandığı görülmektedir. Bu nedenle, zorbalık, mobbing, saldırganlık, şiddet, sapma ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ile işyeri nezaketsizliği kavramları karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmaya göre işyeri nezaketsizliği; derece, süre ve niyet açısından diğer olumsuz davranışlardan ayrılmaktadır ve daha ılımlı bir durumu ifade etmektedir. Ayrıca, sonuçlar doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşyeri Nezaketsizliği, Olumsuz İşyeri Davranışları.

Abstract

The aim of this study is to compare workplace incivility and other negative workplace behaviors and to reveal the relationships between them. Workplace incivility is a low-intensity deviation behavior in which the intention to harm the targeted person is unclear, the rules of mutual respect in the workplace are violated. There are three main characteristics of workplace incivility. These can be listed as violations of organizational norms and mutual respect, uncertainty of intent to harm, and low violence. In addition, physical attack does not occur within the scope of workplace incivility. The process of incivility in the workplace is demonstrated by the spiral of incivility. Uncivil behavior can occur between two or more parties. Behaviors such as senior employee shouting at the other employee, disdaining him, not listening, calling him humiliating names, not thanking him for his efforts, breaking the employee's decisions, ignoring him, not being invited to lunch are uncivil behaviors that are encountered in the workplace. It is seen that there are similarities between workplace incivility and other negative behaviors seen in the workplace and therefore there is problem in distinguishing these types of behavior from each other. Then, the concepts of bullying, mobbing, aggression, violence, deviation and counterproductive work behavior and workplace incivility were compared. According to this comparison workplace incivility; it differs from other negative behaviors in terms of degree, duration and intention and expresses a more moderate situation. In addition, recommendations were made in line with the results.

Keywords: Workplace Incivility, Negative Workplace Behaviors.

* Bu makale; Dr. Çağdaş Işııkay' ın 'İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma' konulu doktora tezinden üretilmiştir.

** Öğr. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, cagdasi@mu.edu.tr



1. GİRİŞ

Günümüz çalışma ortamlarında yaşanan yoğunluk, bireylerin birbirlerine yabancılaşmasına, rekabetçi ortamın etkisiyle iş çıktılarına odaklanmasına neden olmaktadır. Bu durumda, çalışma arkadaşlarına nazik davranmak, kişilerarası ilişkilerde önceliğini yitirmektedir (Delen, 2010, 48). Cortina ve arkadaşları (2001, 64) yaptıkları araştırmada, son beş yılda işyeri nezaketsizliği deneyimleyen çalışanların oranının yüzde 71 olduğunu saptamıştır. Trudel ve Reio (2011, 410) yürüttükleri çalışmada, katılımcıların yüzde 86,2'sinin geçtiğimiz yıl içerisinde işyeri nezaketsizliği yaşadığını ortaya koymuştur. Posta çalışanları göz önünde bulundurularak yürütülen bir incelemede, katılımcıların geçen bir yıl içinde yüzde 85 oranında bazı nezaketsiz muamelelere maruz kaldığı tespit edilmiştir. Çalışanların maruz kaldıkları bu davranışların yüzde 44 oranında yöneticilerden, yüzde 36 oranında iş arkadaşlarından, yüzde 13 oranında ise hizmet alıcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir (CUPW, 2007, 4). Hornstein (2003, 1-2) yaptığı incelemede; her beş çalışandan birinin, yöneticilerin kötü muamelesiyle karşı karşıya kaldığını, yüzde 90'ının ise, kariyerleri süresince bu tür olumsuz davranışları yaşadıklarını saptamıştır.

Oldukça yaygın olan ve her yerde görülebilen işyeri nezaketsizliğinin bir takım olumsuz etkileri de söz konusudur. Nezaketsizlik yaşantılarının parasal bedeli; proje gecikmeleri ve işten kaynaklanan bilişsel dikkatin dağılması nedeniyle yılda çalışan başına 14.000 dolar olarak tahmin edilmektedir (Schilpzand vd., 2016, 58). Bu istatistikler, nezaketsizliğin birçok çalışmanı etkilediğini ve çalıştıkları kuruluşlar üzerinde büyük bir mali etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dahası, işyerinde nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlar açısından bakıldığında olumsuz etkiler oldukça ağırdır. Bu kişiler, kaygılanabilir, kıskırtıcıdan kaçınmaya çalışabilir, işten ayrılabilir ve hatta hizmet ettikleri insanlar da hayal kırıklığı oluşturabilirler (Porath ve Pearson, 2013, 117).

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Tanımı ve Özellikleri

İşyeri nezaketsizliği kavramını, ilk kez Andersson ve Pearson tanımlamıştır. Bu tanıma göre işyeri nezaketsizliği 'hedef alınan kişiye zarar verme niyetinin belirsiz olduğu, işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlal edildiği, düşük yoğunluklu bir sapma davranışdır' (Andersson ve Pearson, 1999, 456). Spence Laschinger ve arkadaşları (2014, 6) işyeri nezaketsizliğini, şiddete tırmanma potansiyeli olan, pozitif çalışma ortamına karşı bir tehdit oluşturan davranışlar olarak görmektedir. Zauderer (2002, 38) işyeri nezaketsizliğini "çalışanların haysiyet ve benlik saygısını zayıflatan ve gereksiz acılar yaşatan saygısız davranış" olarak tanımlamıştır. Yazar, nezaketsiz davranışlar ile, başkalarının refahı için endişe edilmediğine ve bireylerden beklenen davranışların tersinin yapıldığına dikkat çekmektedir.

İşyeri nezaketsizliğinin tanımlarından yola çıkacak olur isek üç temel özellik göze çarpmaktadır. Bunlar; 'örgüt normlarının ve karşılıklı saygının ihlali, zarar verme niyetinin belirsizliği ve düşük şiddete sahip olma' olarak sıralanabilir. Ayrıca, işyeri nezaketsizliği kapsamında fiziksel saldırının gerçekleşmediği belirtilmiştir (Andersson ve Pearson, 1999; Kanten, 2016, 533-536; Pearson vd., 2001; Tarraf, 2012, 2; Vagharseyyedin, 2015, 115).

Nezaketsizlik zarar verme niyetinin belirsizliğiyle karakterize olmasına karşın, işle ilgili daha fazla stres, dikkat dağınıklığı, memnuniyetsizlik, daha düşük yaratıcılık, işbirliği gibi belirgin etkileri olan bir durumdur (Cortina vd., 2013, 1580). Her ne kadar nezaketsiz davranışlar göreceli olarak zararsız görünse de, uzun vadede işyerindeki şiddet olaylarına tırmanma potansiyeli nedeniyle, pozitif çalışma ortamına karşı bir tehdit oluşturmaktadır.

2.2. Nezaketsizlik Sarmalı

İşyeri nezaketsizliği süreci, Andersson ve Pearson (1999, 457-463) tarafından geliştirilen nezaketsizlik sarmalı (Şekil 1) ile ortaya konulmuştur. Bu sarmalda nezaketsiz davranışlar iki taraf (A ve B tarafları) arasında yaşanıyor görünse de, tarafların sayısı daha fazla olabilir. İş yerinde bir çalışan (A tarafı) başka bir çalışana karşı (B tarafı) nezaketsiz bir davranış sergilediğinde, işyerinde nezaketsizlik sarmalı başlayabilir. Şekil 1'deki nezaketsizlik sarmalında tasvir edildiği gibi, taraf B nezaketsizliği algılar (başlangıç noktası) ve onu bilişsel olarak bir etkileşimsel adaletsizlik olarak yorumlayabilir. Bu durum, taraf B'de karşılık verme isteğini uyandırabilir. Karşılık verme isteği, A tarafına psikolojik veya fiziksel olarak zarar verme niyetini barındırmayabilir ancak uyarılmış olumsuz etkiyi gösterir. Taraf B daha sonra, nezaketsizliği kendisine atfeden taraf A'ya yanıt olarak bir nezaketsiz hareket uygular. Bu durumda taraf A, nezaketsizliği algılar, bunu etkileşimsel bir adaletsizlik olarak değerlendirir ve olumsuz etkilenir. Bu olumsuz etkilenmeyle taraf A, karşılık verme isteği duyar ve taraf B'ye kaba sözler sarf ederek tekrar nezaketsiz davranışta bulunur. Taraf B, bu durumu zorlayıcı eylem olarak algılar. Zorlayıcı eylemler, örgütlerde zarar verme

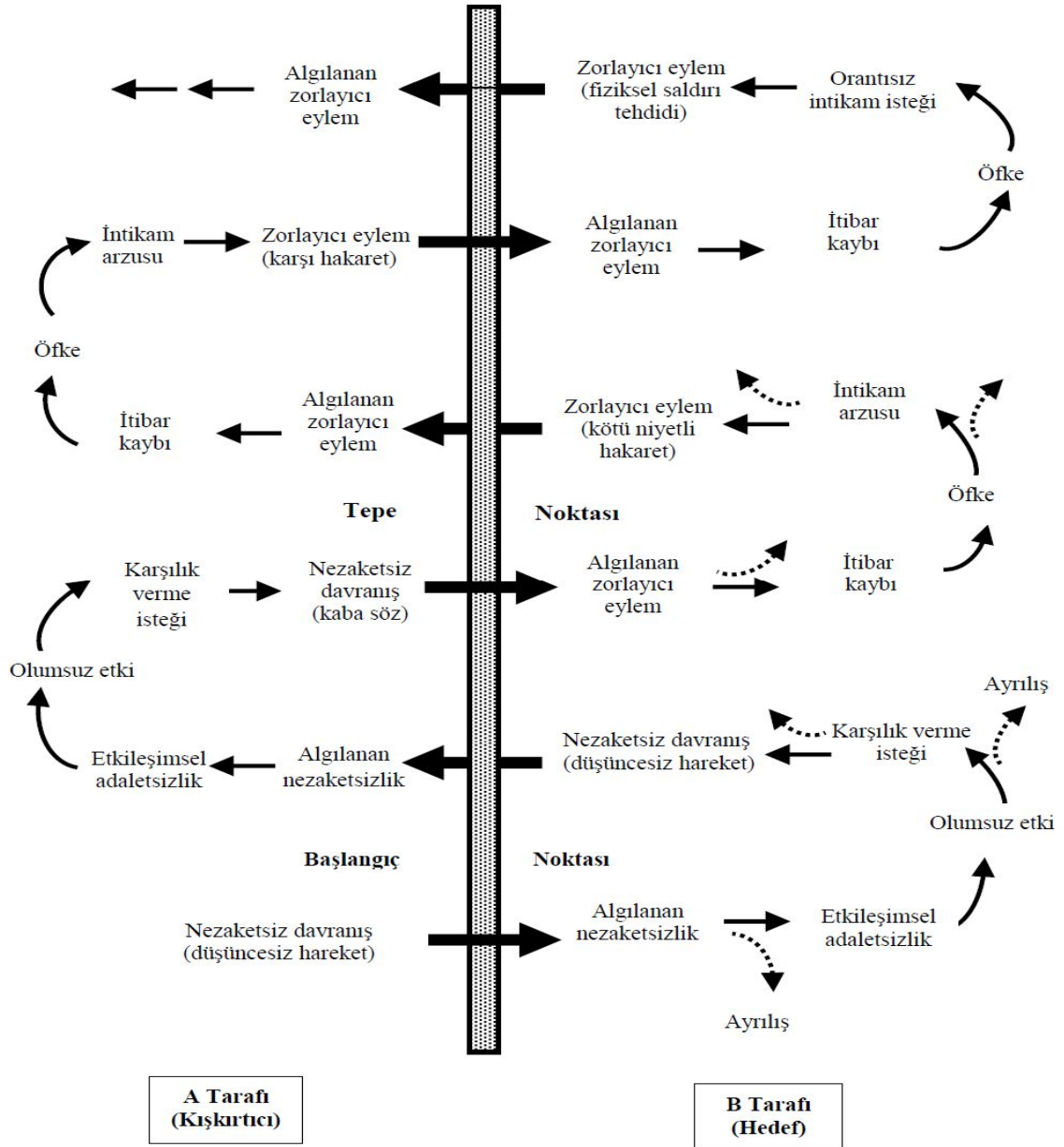


niyetini içeren, tehditlerden kötü niyetli hakaret, şiddet ve cinayete kadar oldukça geniş bir davranış yelpazesini kapsayan tüm orta-yoğun davranışları kapsar. Bu noktada hedef, bir süre nezaketsizliğin birikimi nedeniyle kimliğine yönelik bir tehdit algılar ve daha yoğun bir davranışsal tepki gösterir. Bu durum, hedefe zarar verme amacının belirsiz kaldığı nezaketsizliğin sınırlarından çıkıldığı, hedefe zarar verme amacının belirginleştiği zorlayıcı eylem alanına girildiği noktayı (doruk noktası) belirtir. Nezaketsizlik sarmalının gittikçe artan özelliğinden dolayı, bu olumsuz eylemler, yüz kaybı, öfke hissi, orantısız intikam alma isteği, iftira atmak, kötülemek, fiziksel saldırı tehdidi gibi olumsuzluklara neden olabilir.

Nezaketsiz etkileşime taraf olan her iki taraf da, nezaketsiz etkileşime girmeden ya da girdikten sonraki süreçte, bu sarmaldan ayrılmayı seçebilir. Nezaketsiz davranışlar belirsiz niyetli davranışlar olduğu için yok sayılabilir ya da kaynaktan uzak durulabilir. Bu örnekte de taraf B, taraf A'yı görmezden gelebilir ya da ondan uzak durmaya çalışabilir. Yanı sıra taraf A, özür dileyerek, kötü bir niyeti olmadığını, kaba olmak istemediğini ya da stres altında olmasından dolayı kaba davrandığını ifade ederek taraf B'yi telkin edebilir ve böylece taraf B sarmaldan çıkabilir. Böyle durumlarda, nezaketsizlik sarmalı sona erecektir. Taraf B için potansiyel ayrılış noktalarının birçoğu Şekil 1'de kesikli oklarla gösterilmektedir.

Sonuç olarak, belirsiz niyet, karşılıklı saygıyı ihlal etme, düşük yoğunluk ve fiziksel saldırı olmaması, işyeri nezaketsizliğinin belirleyici nitelikleri olarak listelenebilir. Nezaketsiz davranışlar, sarmal oluşumuna neden olarak daha zarar verici, saldırganlık içeren davranışlara dönüşebilir.

Şekil 1. Nezaketsizlik Sarmalı



Kaynak: Andersson ve Pearson (1999)'dan Türkçeye uyarlanmıştır.

2.3. İşyerinde Görülen Nezaketsiz Davranışlar

Başkalarının çalışmalarından kazanç (saygınlık, itibar vb.) elde etmek, önemli bilgilerin saklanması, iş birliği içinde çalışmayı reddetmek, çalışanı önemli iş faaliyetlerinin dışında tutmak, empati kurmamak (Felblinger, 2008, 235; Porath ve Pearson, 2010, 64), bireyleri sosyal arkadaşlıklarda görmezden gelmek, kişisel konular da istenmeyen tartışmalara çekmek (Hershcovis, 2011, 502), olumsuz göz temasları kurmak (Johnson ve İndvik, 2001, 459), toplantıların/görüşmelerin düzenini bozmak (Felblinger, 2008, 235; Johnson ve İndvik, 2001, 459; Pearson vd., 2000, 133), çalışma arkadaşlarını selamlamaktan kaçınmak, üstün çalışana bağırması, küçümsemesi, dinlememesi, aşağılayıcı isimler takması, çabalarının karşılığında teşekkür etmemesi, çalışanın kararlarının çiğnenmesi, konuşmasının kesilmesi, konuşmasına izin verilmemesi, hiçe sayılması, saygısızlık görmesi, öğle yemeğine davet edilmemesi (Pearson vd., 2000, 126-127) gibi davranışlar işyerinde karşılaşılan nezaketsiz davranışlardır.

Genel olarak bakıldığında; işyerinde yaşanan birçok nezaketsiz davranışın diğer olumsuz işyeri davranışlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Nezaketsizliğin özelliklerinde belirtildiği gibi, nezaketsiz davranışlar düşük yoğunluklu ve zarar verme niyetinin belirsizliğiyle karakterize davranışlardır. Dolayısıyla kolayca inkar edilebilmektedir ve nezaketsizlikle ilgili kesin bir kanıya varmak zordur. Bu kavramlar arasındaki farklılıkların neler olduğu karşılaştırılarak açıklanmaya çalışılmıştır.



2.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Diğer Zarar Verici Davranışlarla İlişkileri

İşyeri nezaketsizliği ile işyerinde görülen diğer olumsuz davranışlar arasında; dikkate almama, selam vermeme, küçümseme, itibarını zedeleme, grup aktivitelerinden çıkarma gibi birçok ortak davranışlar olduğu ve bu nedenle de bu davranış türlerinin birbirinden ayırt edilmesinde sorun yaşandığı görülmektedir. İşyerinde yaşanan bu davranışların örtüştüğü ve ayrıldığı noktalara bakarak, her birinin ayırt edici özelliklerine dikkat ederek ayırım yapılmalıdır.

Daha öncede bahsedildiği gibi nezaketsizliğin temel özellikleri; örgütsel normlar ve karşılıklı saygının ihlali, zarar verme niyetinin belirsizliği ve düşük şiddete sahip olma olarak üç tanedir. Ayrıca nezaketsizlikte fiziksel saldırı gerçekleşmez. Bununla birlikte nezaketsizliğin uygulayıcıları; yöneticiler, meslektaşlar ya da iş arkadaşları ve hizmet sunulan bireyler (müşteriler) olabilir. Bu sınıflandırma, hedefin vereceği tepkiler açısından ayrıca önemlidir, çünkü hedefin görmezden gelme, aynı şiddette tepki verme veya daha şiddetli tepki verme durumunu etkiler. Örneğin bir çalışanın, üst yöneticinin nezaketsizliğine aynı şiddette tepki vermesi pek olası değildir. Burada hedef, işini kaybetme ya da mesleki gelişiminin engellenmesi olasılıklarını düşünerek daha kabullenici davranabilir. Bununla birlikte mağdur taraf, üstlerine karşı daha pasif misilleme davranışlarında (itibarını sarsma, zor duruma düşürme gibi) bulunabilir (Pearson ve Porath, 2005: 11-12).

Bu bölümde, Pearson ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen örgütlerde görülen üretkenlik karşıtı iş davranışları şeması (aktaran Doğan ve Kılıç, 2014) ele alınacaktır (Şekil 2). Bu şemada; nezaketsizlik sürecini de kapsayan bazı olumsuz işyeri davranışları bulunmaktadır. Bunlar; zorbalık, mobbing, saldırganlık, fiziksel şiddet, sapkın davranış ve üretkenlik karşıtı iş davranışı'dır. Bu şemadan yola çıkarak, işyeri nezaketsizliği ile diğer olumsuz işyeri davranışları karşılaştırılacak ve ayırt edicilikleri ortaya konulmaya çalışılacaktır.

2.4.1. Zorbalık ve İşyeri Nezaketsizliği

Nezaketsizliğe yakın kavramlardan bir tanesi zorbalıktır. Zaman zaman zorbalık, nezaketsizlikle eşdeğer tutulmuştur (Vagharseyyedin, 2015, 119). İşyerinde zorbalık, çoğunlukla tekrarlayıcı ve uzun süreli psikolojik kötü muameleye maruz kalmayı ifade eder. Hedef, tipik olarak alay konusu edilen, rahatsız edilen, aşağılanan, iftiraya uğrayan, hakkında dedikodu üretilen, düşünceleri dikkate alınmayan, sosyal etkinliklerden dışlanan ve sözlü tacize uğrayan güçsüz bir bireydir. Hedefin, karşılaştığı bu türde davranışlara misilleme yapma fırsatına sahip olmadığı düşünülür (Hauge vd., 2009, 349-352; Hershcovis, 2011, 502). Zorbalık, kötü muamelenin kalıcı olması gerektiğini, hedef ile fail arasında ki bir güç dengesizliğinin bulunduğunu ve sık gerçekleştiğini belirtmektedir. Burada, bir kişiye veya gruba zarar vermek için sistematik ve tekrarlayan girişimler söz konusudur. Ayrıca, güç arayışındaki bireyler daha çok zorbalık davranışları sergilemektedir. Zorbalık, kalıcı, sık tekrarlanan ve güç elde etmeye yönelik olan bir saldırgan davranış modelidir (Hershcovis, 2011, 502-503). Nezaketsizlik, diğerlerine zarar verme niyetinin belirsizliği ile karakterize, düşük yoğunluklu kaba ya da saygısız davranışları kapsar (Andersson ve Pearson, 1999, 457). Anlaşılacağı üzere zorbalık; zarar verme niyetinin belirginliği, uzun süreli olma ve zamanla kalıcı hale gelme, sergilenen davranışların benzer olmasına karşın yoğunluğun daha şiddetli olması, hedef ve fail arasında ki güç dengesizliğinin olduğu ve sistematik özellikli bir üretkenlik karşıtı davranış ifade eder. Nezaketsizlik, derece, süre ve niyet açısından zorbalıktan ayrılır, dolayısıyla zorbalığa göre daha ılımlı bir durumu ifade eder.

2.4.2. Mobbing (işyerinde psikolojik şiddet) ve İşyeri Nezaketsizliği

Mobbing, bir veya daha fazla birey tarafından hedeflenen bireye yöneltilen, sistematik bir biçimde düşmanlıkla ve ahlak dışı yöntemlerle uzun süreli tekrarlanan ve bilinçli olarak düşmanca davranışlar sergilenmesiyle karakterize sosyal bir etkileşimdir (Leymann, 1990, 120; Shelton, 2011, 3-6). Bu eylemler sıklıkla (neredeyse her gün) ve uzun bir süre (en az altı ay boyunca) devam eder. Bu sıklık ve süre, önemli psikik, psikosomatik ve sosyal sorunlara yol açar. Bu tanım, geçici çatışmaları ortadan kaldırmakta ve psikososyal durumun psikiyatrik ve / veya psikosomatik patolojik durumlarla sonuçlanmaya başladığı geçiş bölgesine odaklanmaktadır (Leymann, 1990, 120). Hedefin iletişimi, sosyal etkileşimi engellenir, itibarı zedelenir, yaşam kalitesi, mesleki durumu ve sağlığı olumsuz etkilenir. Hedef, kusurlarıyla alay edilme, ses vb. özelliklerinin taklit edilmesi, özgüvenini etkileyecek işler verilmesi, çalışma ortamından soyutlanma, yüksek sesle azarlanma, gülünç duruma düşürülme, akıl hastasıymış gibi imalarda bulunulması, anlamsız işler verilmesi, dedikodu gibi zarar verme niyetinin açıkça görülebildiği durumlarla karşı karşıya kalır. Hedef maruz kaldığı düşmanca davranışlar sonucunda işinden uzaklaştırılmaya çalışılır (Leymann, 1996, 170).



Mobbing, düşmanca duygularla sistematik olarak sergilenen, karşılıklı saygı normlarının ihlal edildiği, zarar verme niyetinin açıkça görülebildiği, yoğun şiddetli davranış ve tutumları kapsamaktadır. İşyeri nezaketsizliğinde uzun süreli (6 ay gibi), sistematik düşmanca davranışlar görülmez. Yanı sıra zarar verme niyeti hem başlatan hem hedef hem de tanıklar tarafından açık olarak algılanmaz. Bununla birlikte nezaketsizlikte karşılaşılan davranışların şiddeti diğer tüm üretkenlik karşıtı davranışlara göre en düşük düzeydedir, dolayısıyla mobbingde hissedilen şiddetten oldukça düşüktür.

2.4.3. İşyeri Saldırganlığı ve İşyeri Nezaketsizliği

Saldırganlık, bireylerin çalıştıkları veya daha önce buldukları kurumlara zarar verme çabalarını içeren tüm davranış biçimlerini kapsar (Neuman ve Baron, 1998, 395). Saldırgan davranışlar; düşmanca davranışlar, üstünlük sağlama mücadeleleri, kısıtlanmak, öfkelenmek, kaygılanmak, korkmak ve endişelenmek gibi durumlardan dolayı ortaya çıkabilir (Karaca ve İnce, 2016, 48). Saldırganlık, bireyin karşısındakine ve örgüte zarar vermeyi hedefleyen fiziki güce dayalı, sözel ya da her türlü şekilde ifade edilebilen istenmeyen her çeşitteki davranışlardır (Karaca ve İnce, 2016, 48; Köksal, 2012, 97). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, saldırganlığın hedefi diğer bireyler ya da örgüt olabilir ve saldırgan davranışta zarar verme niyeti vardır. Bu niyet çerçevesinde gerçekleştirilen davranışlar, fiziksel olabildiği kadar sözelde olabilen davranışlardır.

Literatür incelendiğinde, saldırgan davranışların örgütlerde görülen başlıca şekillerinin listelendiği görülmektedir. Bunlar; öfkeli gözlerle bakmak, bireylerin düşüncelerini küçümsemek, konuşmasını bölmek, birinin arkasından konuşmak, dedikodu yaymak, kurumun idarecilerine olumsuz bilgiler aktarmak, sözlü cinsel tacizde bulunmak, telefonlara cevap vermemek, iş sırasında çalışanların dikkatini dağıtacak şekilde davranmak, örgütün olanaklarını israf edecek şekilde kullanmak, gereksinim duyulan araç gereçleri temin etmemek, yapılması gereken girişimleri geciktirmek, herhangi bir silahla saldırıda bulunmak, fiziksel güç kullanarak bireyleri darp etmek, malzemeleri çalmak, kuruma zarar verecek şekilde davranmak, tehditkar davranmak, kurumu sabote etmek, çalışanlara gönderilen mesajları ya da postaları engellemek gibi davranışlardır (Neuman ve Baron, 1998, 396).

Çalışma ortamında, küçümseme, dikkate almama, önemsememe ve iletişim kurmaktan kaçınma gibi nezaketsiz davranışlarla kıyaslandığında saldırgan davranışların daha yoğun şiddette olduğunu görmekteyiz. Burada zarar verme niyeti ve bu niyetin hedefi, açık bir şekilde ortaya konulabilir. Dolayısıyla, inkar edilmesi mümkün değildir. Durum nezaketsizlik açısından değerlendirildiğinde, zarar verme niyeti açık değildir ve kolaylıkla hedefin hassasiyetine atıfta bulunularak inkar edilebilir. Ayrıca saldırganlık, hedefe yönelik fiziksel zarar verme özellikleri de taşımaktadır fakat, nezaketsizlikte herhangi bir fiziksel saldırı söz konusu değildir.

2.4.4. İşyeri Şiddeti ve İşyeri Nezaketsizliği

Şiddet, saldırganlığın yüksek yoğunluğa sahip fiziksel bir biçimi olarak görülmektedir (Andersson ve Pearson, 1999, 455; Neuman ve Baron, 1998, 395). Shea (2000, 14-15) işyeri şiddetini, bir çalışana karşı düşmanca bir iş ortamı yaratan ve çalışana hem fiziksel hem psikolojik olarak olumsuz etkileyen herhangi bir davranış olarak tanımlamıştır. Özellikle, silahlı saldırı, hırsızlık, sabotaj, tecavüz gibi davranışlar saldırgan davranışların fiziki saldırı şeklinde ki türünü oluşturduğundan şiddet olarak değerlendirilmektedir.

Şiddet kapsamındaki davranışlarda da hedef ve ona yöneltilen zarar verici davranışlar belirgindir, fizikseldir, yüksek yoğunluktadır, dolayısıyla inkar edilemez. Buna karşılık, işyeri nezaketsizliğinde zarar verme niyeti belli değildir, fiziksel bir saldırı gerçekleşmez, dolayısıyla burada düşük yoğunluklu bir şiddet eğiliminden söz edilebilir.

2.4.5. Örgütsel Sapma ve İşyeri Nezaketsizliği

Robinson ve Bennett (1995, 556) çalışan sapmasını, "önemli örgütsel normları ihlal eden ve bu şekilde bir örgütün, üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü davranış" olarak tanımlamıştır. Bu tanım, hem insanların hem de organizasyonların mülkiyetine, zarar verme niyeti ile ve zarar verme niyeti olmaksızın geniş bir yelpazede kötü muameleyi ima eder. Sapma, işyeri saldırganlığını ve nezaketsizliğini kapsar (Andersson ve Pearson, 1999, 456). Burada çalışanların sapkınlığı gönüllüdür, çünkü çalışanlar ya sosyal bağlamın normatif beklentilerini karşılama motivasyonundan yoksundur ya da bu beklentileri ihlal etmeye motive olurlar (Robinson ve Bennett, 1995, 556).

Robinson ve Bennett (1995, 565-566), işyerinde görülen sapma davranışlarını temelde iki grupta sınıflandırmıştır. Bunlardan birincisi örgütsel sapma diğeri ise bireylerarası sapma davranışdır. Örgütsel sapma davranışları da, üretim sapması ve mülkiyet sapması şeklinde sınıflandırılırken, bireylerarası sapma davranışı da politik sapma davranışı ve kişisel saldırganlık şeklinde sınıflandırılmıştır. Üretim sapması; çalışma saatlerini kısaltmak, kurumu erken terketmek, belirlenen sürelerden daha fazla dinlenmek, işi



normalden daha yavaş yapmak, kurumun kaynaklarını gereksiz yere harcamak davranışlarından oluşmaktadır. Mülkiyet sapması; kullanılan araç gereçleri sabote etmek, haksız yere parasal kazanç elde etmek, yapılan çalışmaların süresini olduğundan fazla göstermek, kurumun malzemelerini çalmak davranışlarını kapsamaktadır. Politik sapma; örgütte çalışanlar arasında ayrımcılık yapmak, bazı çalışanlara haksız kazanç sağlamak, çalışma arkadaşlarıyla ilgili söylentiler çıkarmak, çalışanları karalamak, çalışma arkadaşlarıyla olumsuz sonuçlar doğuracak şekilde rekabet etmek davranışlarından oluşmaktadır. Kişisel saldırganlık davranışları ise; cinsel yönden tacizkar davranmak, iş arkadaşlarına küfretmek, kurumdaki diğer çalışanlardan eşya, bilgi vb. çalmak ve diğer çalışanların güvenliğini hiçe sayma davranışlarını içermektedir.

Örgütsel sapma davranışları, örgüt üyeleri tarafından sergilenen davranışlardır. Bu davranışlar hem örgüte hem de üyelerine yönelik olarak gerçekleştirilebilmektedir. Özellikle, zarar verme eğiliminin olması ve kasıtlı olarak yapılması bu davranışların temel özelliğidir. İşyeri nezaketsizliği kapsamındaki davranışların çoğunlukla kasıtlı olmadığı, düşük yoğunlukta sergilenen ve zarar verme niyetinin belirsizliğiyle karakterize davranışlar olmasından dolayı örgütsel sapma davranışlarından ayrılmaktadır. Ayrıca işyeri nezaketsizliği, bireyler arasında gerçekleşen, örgüte zararlı etkileri olsa da doğrudan örgüte yönelik olmayan davranışları kapsar.

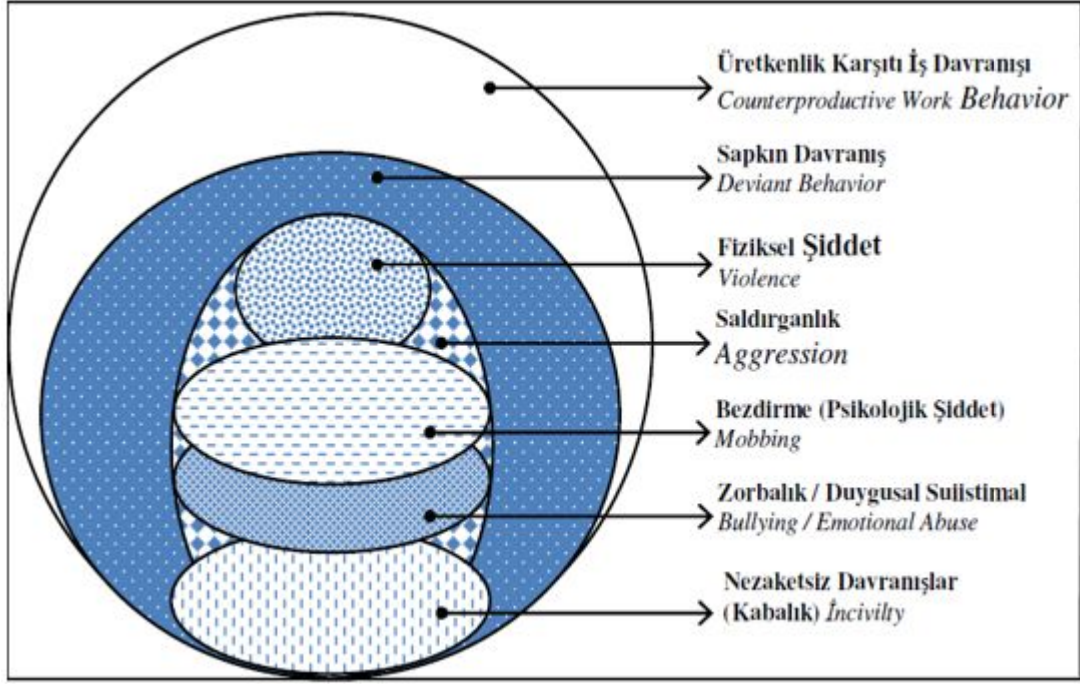
2.4.6. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve İşyeri Nezaketsizliği

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, "örgüt veya bu örgüt içindeki çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabilen, zarar verme niyetiyle bilinçli yapılan kabul edilemez davranışlar" olarak tanımlanmaktadır. Burada zarar verme niyeti, açık bir şekilde görülebildiği gibi örtükte olabilir (Spector vd., 2006, 30-34).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları Spector ve arkadaşları (2006, 456) tarafından 5 boyutta incelenmiştir. Bunlar; üretimden sapma, kötüye kullanma, hırsızlık, sabotaj ve geri çekilme'dir. Üretkenlik karşıtı iş davranışının üretimden sapma alt boyutu; kişinin işi kasıtlı olarak yanlış yapması, ihtiyaç olduğunda kasıtlı olarak işi yavaş bir şekilde yapması ve kasıtlı olarak iş talimatlarını yerine getirmemesi şeklindeki davranışları kapsamaktadır. İkinci alt boyut olan kötüye kullanma alt boyutu; çalışma arkadaşlarına zarar verecek şekilde aşağılayıcı davranma, küçümseme, alay etme, yokmuş gibi davranma, utandırma, tehditkar hareketlerde bulunmak gibi davranışları kapsar. Bu yaklaşımların tamamı, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığına zarar verir. Bunların dışında, kötüye kullanma alt boyutu, müşterilere kaba davranmayı da içermektedir. Hırsızlık; çalışana ya da işverene ait olan araç, gereçleri çalmaya ilişkin girişimleri kapsamaktadır. Diğer bir alt boyut olan sabotaj; işyerine ait mal ve eşyalara zarar vermeyi, onları boşa harcamayı ya da işyerini bilerek kirletmeyi kapsamaktadır. Son olarak ele alınacak olan alt boyut geri çekilmedir. Bu alt boyut ise; işe olması gereken saatten daha geç gelme, çalışma ortamını daha erken saatlerde terk etme, işe göre ayarlanan dinlenme molalarını uzun tutma ve hasta olmadığı halde işe gitmeme gibi davranışları içermektedir. Dikkat edileceği üzere üretkenlik karşıtı davranışlar, kasıtlı olarak yapılan ve örgütün zarar görmesine sebep olan davranışları kapsamaktadır.

Bu davranışlar birey ve örgüt odaklı özellik taşıması nedeniyle işyeri nezaketsizliğinden farklılık göstermektedir. Çünkü nezaketsiz tutum ve davranışlar tamamen bireyler arası ilişkilere yöneliktir. Ayrıca, üretkenlik karşıtı iş davranışları, saldırganlık, şiddet, sapma, mobbing ve zorbalık gibi hem bireyi hem de örgütü etkileyen geniş çaplı tutum ve davranışları içermekte, buna karşılık işyeri nezaketsizliği diğerlerini dışlama, küçümseme, sosyal aktivitelere davet etmeme gibi sadece bireyler arasında gerçekleşen davranışlardan oluşmaktadır. Anlaşılacağı üzere, üretkenlik karşıtı iş davranışları daha olumsuz etkilere sahiptir ve zarar verme niyeti açıkça ortaya konulabilmektedir.

Doğan ve Kılıç (2014) tarafından aktarılan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türlerine yönelik semaya göre; nezaketsizlik hem sapma davranışları hem de saldırganlık davranışları kapsamında ele alınabilmektedir. Buradan yola çıkarak işyeri nezaketsizliğini, iki başlık altında toplayabiliriz. Birinci grup nezaketsiz davranışlar; saldırgan davranışların içinde yer alan, zarar verme niyetinin bir yansımasıyla yapılan ancak zarar verme niyetinin başlatan, hedef ve gözlemciler tarafından net bir şekilde algılanmadığı davranışlardan meydana gelmektedir. İkinci grubu oluşturan nezaketsiz davranışlarda ise, karşıtıdaki bireye zarar verme açısından herhangi bir niyet söz konusu değildir. Bu guruptaki nezaketsizlik, saldırganlığın kapsamı dışında olan ancak, sapkın davranışlar kapsamına dahil edilebilen nezaketsiz davranışlardan oluşmaktadır. Bu davranışlar bireyin; bilgi, görgü, deneyim veya dikkat dağınıklığından kaynaklanabilen, kazara ortaya çıkabilen davranışlar olarak ele alınabilir (Andersson ve Pearson,1999, 457; Pearson vd., 2001, 1403).



Kaynak (aktaran): Doğan ve Kılıç (2014)

3. SONUÇ

Sonuç olarak; işyeri nezaketsizliği ve diğer olumsuz işyeri davranışları arasındaki benzer ve farklı yönler tartışılmış ve kavramsal karışıklıkların önüne geçilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada; olumsuz işyeri davranışları, örgütü ve örgütte çalışanları olumsuz etkileyen, hatta zarar verebilen davranışlar olarak değerlendirilmiştir. Sapkın davranış, işyerindeki davranış normlarının ihlal edilmesine yönelik bir tür üretkenlik karşıtı iş davranışıdır. Sapkın davranışın kapsamı içinde fiziksel şiddet, saldırganlık, mobbing, zorbalık ve nezaketsizlik yer almaktadır. Saldırganlık davranışı ise, fiziksel şiddet, mobbing, zorbalık ve nezaketsiz davranışların bir bölümünü kapsamaktadır. İşyeri nezaketsizliği, sıralanan diğer olumsuz davranış türleri içerisinde, şiddeti en düşük düzeyde olan davranışları ifade eder. Bireyler üzerindeki etkisi düşük olmasına rağmen, uzun vadede bireyler ve örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinden dolayı dikkate alınması gereken bir konudur. Ayrıca işyeri nezaketsizliği; saldırganlık, mobbing, şiddet gibi durumların ortaya çıkmasına öncülük edebilir. Bu nedenle çalışanlar ve yöneticiler, işyeri nezaketsizliği kavramının bilincinde olmalıdır. Ancak bu kavramın, çalışanlar tarafından pek de bilinmediği kaynaklarda ifade edilmektedir. Bu nedenle, kurumsal eğitimler düzenlenerek konunun önemi vurgulanmalıdır. Yöneticiler ve diğer çalışanlar, ilişkilerinde nezaket kurallarına özen göstermelidir. İlâveten, nezaketsizliğe tolerans gösterilmeyen bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Andersson, Lynne M. ve Pearson, Christine M. (1999). Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, S. 3, s. 452-471.
- Cortina, Lilia M., Kabat-Farr, Dana, Leskinen, Emily A., Huerta, Marisela ve Magley, Vicki J. (2013). Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations. Evidence and Impact. *Journal of Management*, S. 6, s. 1579-1605.
- Cortina, Lilia M., Magley, Vicki J., Williams, Jill Hunter ve Langhout, Regina Day (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, S. 1, s. 64-80.
- Cupw (Fall 2007). Highlights of Study on Incivility. *Our Health Our Safety*, S. 2, s. 1-4.
- Delen, Meltem Güngör (2010). Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, S. 53, s. 43-58.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 2, s. 103-132.
- Felblinger, Dianne M. (2008). Incivility and Bullying in The Workplace and Nurses' Shame Responses. *Journal of Obstetric, Gynecologic and Neonatal Nursing*, S. 2, s. 234-242.
- Hauge, Lars Johan, Skogstad, Anders ve Einarsen, Stale (2009). Individual and Situational Predictors of Workplace Bullying: Why do Perpetrators Engage in the Bullying of Others?. *Work & Stress*, S. 4, s. 349-358.



- Hershcovis, M. Sandy (2011). Incivility, Social Undermining, Bullying...oh my!: A Call to Reconcile Constructs within Workplace Aggression Research. *Journal of Organizational Behavior*, S. 32, s. 499-519.
- Hornstein, Harvey A. (2003). Workplace Incivility: An Unavoidable Product of Human Nature and Organizational Nurturing. *Ivey Business Journal*, S. 2, s. 1-7.
- Johnson, Pamela R. ve Indvik, Julie (2001). Rudeness at Work: Impulse Over Restraint. *Public Personnel Management*, S. 4, s. 457-465.
- Kanten, Pelin ve Kanten, Selahattin (2016). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*. Ankara: Nobel.
- Karaca, Mustafa ve İnce, Fatma (2016). İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler (mi?): Kamu Sektörü Örneği. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, S. 2, s. 45-62.
- Köksal, Onur (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erciyes.
- Leymann, Heinz (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, S. 2, s. 119-126.
- Leymann, Heinz (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, S. 2, s. 165-184.
- Neuman, Joel H. ve Baron, Robert A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes and Preferred Targets. *Journal of Management*, S. 3, s. 391-419.
- Pearson, Christine M., Andersson, Lynne M. ve Porath, Christine L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics*, S. 2, s. 123-137.
- Pearson, Christine M., Andersson, Lynne M. ve Wegner, Judith W. (2001). When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility. *Human Relations*, S. 11, s. 1387-1419.
- Pearson, Christine M. ve Porath, Christine L. (2005). On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for 'Nice'? Think Again. *Academy of Management Executive*, S. 1, s. 7-18.
- Porath, Christine L. ve Pearson, Christine M. (2010). The Cost of Bad Behavior. *Organizational Dynamics*, S. 1, s. 64-71.
- Porath, Christine L. ve Pearson, Christine M. (2013). The Price of Incivility. *Harvard Business Review*, S. 1-2, s. 115-121.
- Robinson, Sandra L. ve Bennett, Rebecca J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, S. 2, s. 555-572.
- Schilpzand, Pauline, De Pater, Irene E. ve Erez, Amir (2016). Workplace Incivility: A Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, S. 37, s. 57-88.
- Shea, Thomas H. (2000). Workplace Violence Turning Down The Heat. *Workplace Violence Prevention Report*, S.6, s. 1-15.
- Shelton, Tammy L. (2011). *Mobbing, Bullying, and Harassment: A Silent Dilemma in the Workplace*. Master's Thesis, Southern Illinois University Carbondale, ABD.
- Spector, Paul E., Fox, Suzy ve Domagalski, Theresa (2006). *Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior, Handbook of Workplace Violence*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Spence-Laschinger, Heather K., Wong, Carol Anne, Cummings, Greta G. ve Grau, Ashley L. (2014). Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility. *Nursing Economics*, S. 1, s. 5-44.
- Tarraf, Rima C. (2012). *Taking a Closer Look at Workplace Incivility: Dimensionality and Source Effects*. Unpublished Master's Thesis, The University of Western Ontario, Ontario, Canada.
- Trudel, Jeannie ve Reio Jr., Thomas G. (2011). Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles-Antecedent or Antidote?. *Human Resource Development Quarterly*, S. 4, s. 395-423.
- Vagharseyyedin, Seyyed Abolfazl (2015). Workplace Incivility: A Concept Analysis. *Contemporary Nurse*, S.1, s. 115-125.
- Zauderer, Donald G. (2002). Workplace Incivility and the Management of Human Capital. *The Public Manager*, S. 1, s. 36-42.