

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN İLİŞKİLERİ PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN AÇISINDAN ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNE BİR BAKIŞ**

**Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi**

**Neslihan NİZAM**

**Ankara, 2025**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN İLİŞKİLERİ PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN AÇISINDAN ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNE BİR BAKIŞ**

**Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi**

**Neslihan NİZAM**

**Proje Danışmanı  
Prof. Dr. Nükhet Müge KART**

**Ankara, 2025**



T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İnsan İlişkileri Anabilim Dalı **23943941** numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Neslihan NİZAM'ın "Örgütsel Güven Açısından Çalışan İlişkilerine Bir Bakış" adlı (**İngilizce Başlığı ""**) tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI

BAŞARISIZ

bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi*'ne (OİBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

23/06/2025

Prof. Dr. Nükhet Müge KART

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

**Prof. Dr. Müge KART** danışmanlığında hazırladığım “**Örgütsel Güven Açısından Çalışan İlişkilerine Bir Bakış**” (Ankara, 2025) adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

**23/06/2025**

**Neslihan NİZAM**

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında emeği geçen, destek ve anlayışlarıyla süreci benim için daha anlamlı ve sürdürülebilir kılan herkese teşekkür ederim. Öncelikle, her aşamada bilgi ve deneyimiyle katkı sunan, yol göstericiliğiyle beni motive eden saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Nükhet Müge KART' a en içten teşekkürlerimi sunarım. Kendisinin yapıcı eleştirileri, titiz değerlendirmeleri ve sabırlı yaklaşımı sayesinde bu çalışma hem akademik hem de kişisel açıdan büyük bir gelişim sürecine dönüşmüştür. Varlığı, sadece akademik değil, insani olarak da benim için kıymetli bir ilham kaynağı olmuştur.

Aynı şekilde, bu sürecin görünmeyen ama en güçlü destekçilerinden biri olan sevgili eşim İlhan NİZAM'a sonsuz teşekkür ederim. Anlayışı, sabrı, fedakârlığı ve her koşulda yanımda oluşu, zaman zaman yorucu hale gelen bu süreci aşabilmemde en büyük güç oldu. Akademik hedeflerime ulaşma yolculuğumda bana moral kaynağı oldu ve hep cesaret verdi.

Ayrıca, sevgili oğullarım Mert, Mete ve Melih... Varlıklarınız, içten gülüşleriniz ve hiç bitmeyen sevginiz bu yolculuğun en anlamlı yanlarıydı. Sizin sabrınız ve anlayışınız olmasaydı, bu süreci tamamlamak çok daha zor olurdu. Bana kattığınız mutluluk ve yaşam enerjisi, bu çalışmanın her satırında hissediliyor.

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
GİRİŞ.....	1

### BÖLÜM 1

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Güven Kavramı.....	5
1.1.1. Örgütsel Güvenin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi .....	5
1.1.2. Örgütsel Güvenin Organizasyona Katkıları.....	9
1.2. Örgüt Kültüründe Nezaket.....	10
1.2.1. Nezaketsizliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri .....	11
1.3. Örgütsel Sinizm Kavramı .....	13
1.4. Çalışan İlişkileri.....	14
1.4.1. Bozucu Çalışan Davranışları .....	14
1.4.2. İş Yeri Nezaketsizliği Tanımı ve Türleri .....	16
1.5. Çalışan İlişkilerinde Empati ve Özgecilik .....	18
1.6. Çalışan İlişkilerinde Güven ve Güvensizlik Kavramları .....	20
1.7. İş Yeri Nezaketsizliğinin Çalışan İlişkileri Üzerindeki Etkileri.....	22
1.7.1. Nezaketsizlik Karşısında Çalışanların Baş Etme Stratejileri.....	23
1.8. İş Yeri Nezaketsizliğine Karşı Çözüm Önerileri ve Stratejiler .....	23

### BÖLÜM 2

#### YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli.....	25
2.2. Araştırmanın Deseni .....	25
2.3. Çalışma Grubu.....	26
2.3.1. Katılımcıların Seçim Kriterleri .....	26
2.3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	27

2.4. Veri Toplama Araçları.....	28
2.4.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	28
2.5. Veri Toplama Süreci.....	29
2.6. Verilerin Analizi.....	30
2.6.1. İçerik Analizi.....	30
2.7. Etik Kurallar.....	31
2.7.1. Bilgilendirilmiş Onam.....	31
2.7.2. Gizlilik ve Anonimlik.....	31

### **BÖLÜM 3**

#### **BULGULAR**

3.1. Katılımcı Görüşlerinin Genel Değerlendirilmesi.....	32
3.2. Elde Edilen Bulgular.....	32
3.3. Mülakat Verilerinin Tematik Analizi.....	40
3.4. Temalar ve Alt Temalar Özeti.....	43

### **BÖLÜM 4**

#### **TARTIŞMA**

4.1. Genel Değerlendirme.....	44
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>47</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>50</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>51</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1. Çalışanların Rahatsız Edici Arkadaşları ile Karşılaşma Oranı.....	8
Şekil.2. İş Yerindeki En Sınır Bozucu Beş Kişilik Tipi .....	8
Şekil 3. Nezaketsizlik Sarmalı.....	12
Şekil 4. İş Yeri Nezaketsizliği Davranışlarına İlişkin Literatürde Belirlenen Örnekler .....	16
Şekil 5. İş Yeri Nezaketsizliğinin Maliyeti .....	17
Şekil 6. Temalar ve Alt Tema Özetleri.....	43

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında kalıcı başarının sırrı, sağlıklı ilişkiler kurmaktan ve güçlü bir örgütsel güven kültürü oluşturmaktan geçmektedir. Sürdürülebilir başarı, insanlar arasında kurulan sağlıklı ilişkilerle ve bu ilişkilerin üzerine inşa edilen güvenle mümkündür. Güven, organizasyonun temelini oluşturan başat unsurlardan biridir. Çalışanlarda oluşan güven hissi sadece bireysel tatmini artırmakla kalmaz; aynı zamanda ekip içi iş birliğini kuvvetlendirir, yenilikçi düşünceyi teşvik eder ve kurumsal aidiyet duygusunu derinleştirir. İş yaşamında güvenin oluşumu ve sürekliliği çoğunlukla iş yerindeki nezaket kültürünün kalitesiyle doğrudan bağlantılıdır. Nezaket; farklı geçmişlere, değer yargılarına ve yaşam deneyimlerine sahip bireylerin aynı çatı altında, çatışmadan değil, anlayıştan beslenerek birlikte var olabilmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda, günümüzün kültürel açıdan çeşitli ve küresel ölçekte etkileşen iş ortamlarında nezaketin önemi, inkâr edilemez biçimde artmaktadır. Özellikle modern iş dünyasında, çeşitliliğin ve küresel etkileşimin arttığı bir ortamda, farklı kültürlerden gelen bireylerin bir arada çalıştığı alanlarda nezaketin önemi daha da belirginleşmektedir. Nezaket, çoğu zaman görünmeyen ama her adımda hissedilen bir örgütsel yapı taşıdır. Saygıyı büyütür, empatiyi yeşertir, iletişimi ise yapıcı ve kalıcı hâle getirmektedir. Anlaşmazlıkların çözümünde devreye giren nazik bir yaklaşım, sadece sorunları ortadan kaldırmakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların ruhsal konforunu ve kurumsal güven duygusunu da pekiştirmektedir. İş yerinde kurulan bu olumlu iletişim, çalışanlar arasında empatik düşünceyi arttırarak güven ortamını beslemekte, hedefe ulaşmaya katkı sunmakta ve sağlıklı şirket kültürü oluşturmaya zemin hazırlamaktadır.

İş yeri nezaketsizliğinin olduğu yerlerde çalışanlar arasında gerilim oluşurken, bu olumsuz davranışlar zamanla diğer çalışanlara yansiyarak kartopu etkisi yaratabilmekte ve organizasyonun tümünü etkisi altına alabilmektedir.

Organizasyondaki deneyimler, grup dinamikleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olmakta ve bir kişinin yaşadığı olumsuz deneyim, diğer bireyleri de etkilemektedir. Bu etkinin bireyler arası ilişkilere olumsuz yansımaları olurken, organizasyonun genel işleyişine de zarar verebilmektedir. Güven duyulmayan ortamda çalışan bireylerde zamanla iş motivasyonu düşmekte ve ekip ruhu zayıflamaktadır. İşyeri nezaketsizliği; küçük düşürücü, dışlayıcı ya da saygısız davranışlar yoluyla çalışanların psikolojik güvenliğini tehdit eden bir olgudur. Bu tür davranışlar sıklıkla kasıtlı olmayabilir; ancak süreklilik kazandığında çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmakta, duygusal tükenmişlik, iş tatminsizliği ve örgütsel sinizm gibi sonuçlara yol açmaktadır. Örgütsel sinizm ise, çalışanların örgüte karşı duyduğu olumsuz duygular, şüphencilik ve güvensizlikle karakterize edilen bir tutumdur. Bu tür tutumlar, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütün genel işleyişini de olumsuz etkileyebilmektedir.

Çalışanlar arası ilişkilerin kalitesi, empati ve özgecilik gibi olumlu sosyal davranışlar aracılığıyla iyileştirilebilmektedir. Empati, bir çalışanın başka bir çalışanın duygularını anlayabilme ve paylaşabilme kapasitesini ifade ederken; özgecilik, bireyin kendi çıkarlarını ikinci plana atarak başkalarının iyiliğini gözetme eğilimini tanımlamaktadır. Bu tür olumlu davranışlar, örgütsel iklimin daha güvenli ve destekleyici hale gelmesine katkı sağlayabilmektedir. Çalışan ilişkileri, organizasyonların başarı düzeyini doğrudan etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşyerindeki güven, çalışanların bağlılıklarını, motivasyonlarını ve genel iş performanslarını büyük ölçüde şekillendiren temel bir faktördür.

İşyeri nezaketsizliği, günümüzde dikkat çeken ve çalışan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen bir sorundur. Bu kavram, çalışanların birbirlerine veya yöneticilerine karşı sergiledikleri saygısız, küçümseyici ve dışlayıcı tutumları ifade etmektedir. Nezaketsiz davranışlar, doğrudan saldırganlık içermese de, ilişkileri zedeleyerek

organizasyondaki genel atmosferi bozmaktadır. Çalışanlar arasında iletişim sorunlarına yol açan ve etkili iletişimi engelleyen bu tür nezaketsiz davranışlar, zamanla işyeri kültürünü zayıflatmakta, güven kaybına neden olmakta ve çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, bu tür davranışlar organizasyonun genel verimliliğini düşürerek uzun vadede sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Çalışanların birbirlerine karşı saygısız ve küçümseyici tutumlar sergilemesi, sadece bireylerin psikolojik iyilik hallerini zedelemekle kalmaz, aynı zamanda işbirliği ve takım ruhunun oluşmasını engellemektedir.

Bu kapsamda araştırmanın odak noktası, "İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel güven ve çalışan ilişkileri üzerindeki etkisi nedir?" sorusuna yanıt aramaktır. Bu araştırma, işyeri nezaketsizliğinin çalışan ilişkileri ve örgütsel güven üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemeyi amaçlamakla kalmayıp, aynı zamanda iş yerindeki güven ortamının güçlendirilmesi ve olumlu sosyal ilişkilerin teşvik edilmesi adına yeni stratejiler geliştirilmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Çalışmanın sonuçları, organizasyonların daha sağlıklı bir iş ortamı yaratmalarına yardımcı olacak ve nezaketsizliğin engellenmesi için gerekli önlemleri belirleyerek, çalışan motivasyonu ve örgütsel başarı üzerinde olumlu etkiler yaratmayı planlamaktadır. Ayrıca iş yeri nezaketsizliği olgusunu, çalışanların deneyimleri, algıları ve karşılaştıkları somut durumlar çerçevesinde ele almak hedeflenmektedir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır ve elde edilen bulgular bu çerçevede değerlendirilmelidir. Araştırma, üniversitelerde görev yapan idari personel ile sınırlı tutulmaktadır. Dolayısıyla, akademik personel ve özel sektörde çalışan bireylerin deneyimleri dikkate alınmamıştır. Bu durum, elde edilen bulguların geçerliliğini sınırlamaktadır. Nitel araştırma yöntemiyle yürütülen bu çalışmada elde edilen veriler daha çok yoruma dayalı ve öznel niteliktedir; bu nedenle nicel genellemelere uygun değildir. Görüşmeler, belirli bir zaman aralığında ve sınırlı sayıdaki üniversite

ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle farklı zamanlarda ya da farklı kurumsal yapılar da yapılacak araştırmalar farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Ayrıca, gizlilik ve gönüllülük esas alınmış olsa da, bazı katılımcıların kurumsal bağlılık, kariyer kaygısı ya da kişisel çekinceler nedeniyle yaşadıkları olayları tam açıklıkla paylaşmamış olma ihtimali söz konusudur. Nezaketsizlik, öznel bir olgu olduğundan, bireylerin bu tür davranışları algılayış biçimleri farklılık gösterebilir. Bir katılımcı için nezaketsizlik olan durum, diğer katılımcı için rahatsız edici bir anlam taşımayabilir. Bu durum, verilerin yorumlanmasında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir sınırlılık olarak değerlendirilmelidir.

## BÖLÜM 1

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Örgütsel Güven Kavramı

Günümüz çalışma alanlarında başarıyı sadece maddi güce veya teknolojiye bağlamak büyük bir yanılgıdır. Örgütlerin başarılı sayılabilmemesinin ön koşullarından biri örgüte duyulan güvendir. Bu güvenin oluşabilmesi için bireylerin birbirlerine ve örgüte karşı duyduğu inanç, dürüstlük, samimiyet ve adalet kavramlarının yerleşmiş olması gerekmektedir. Örgütsel güven kavramı bireyler arası güven ve sosyal ilişkiler üzerine yapılan tartışmalar ile ortaya çıkmıştır. “İlk kez 1939 yılında Lewin Lipit White tarafından liderlik tarzları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırılması ile ele alınan örgüt kültürü özellikle Quchi'nin “Z Kuramı” (1980), Deal ve Kennedy'nin “Ortak Kültür” (1982), Peters ve Waterman'ın “Mükemmeli Arayış”(1982) adlı eserleri ile güncel hale getirilmiştir ” (Dinç, 2007).

Shockley- Zalabak'a (2000) göre örgütsel güven, bir çalışanın kurumdan aldığı desteğe yönelik hisleri ile liderin dürüst olacağına ve verdiği sözleri yerine getireceğine olan güveni olarak tanımlanmaktadır (Akt. Çalışkan, 2021). Bu güven bireyler arasındaki ilişki kalitesini, işbirliğini, iletişimi ve verimliliği doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda liderlerin, yöneticilerin ve organizasyonel süreçlerin adil, şeffaf ve tutarlı bir şekilde yönetmelerine olan inancı içermektedir. Sağlıklı bir çalışma ortamı için çalışanların birbirleriyle ve yönetimle açık iletişim kurmaları, örgütsel güven ile sağlanmaktadır.

#### 1.1.1. Örgütsel Güvenin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Örgütteki güven ortamı, çalışanların performanslarını ve genel tatmin düzeylerini etkileyen bir faktördür. Güvenli ortamda çalışan bireyler, kendilerini daha

değerli hissetmekte ve işlerine daha fazla odaklanmaktadırlar. Bu çerçevede, Tansky (1993), çalışanların örgütsel adalet algılarının hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılıklarıyla anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur (Akt. Yanık, Naktiyok; 2017). Bu da onların organizasyona bağlanmalarını ve daha uzun süreli çalışma isteğini arttırmaktadır. Örgütsel güvenin çalışanlar üzerindeki etkilerinden biri de iletişimin aktif olmasıdır. Kurulan etkin iletişim sayesinde çalışanlar arasında içsel güven ve bağlılık artmaktadır. Meyer ve Allen'a (1991) göre, örgütsel bağlılık, bireyin iş yerine olan aidiyet duygusunun ve örgütün bir parçası olma isteğinin psikolojik bir göstergesidir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle gönüllü olarak özdeşleşmesini ifade ederken; devamlılık bağlılığı, bireyin kişisel yatırımları nedeniyle örgütte kalma zorunluluğunu yansıtmaktadır. Normatif bağlılık ise çalışanın ahlaki sorumlulukla kuruma sadık kalma eğilimidir. Ait olma hissi, kişisel çıkarların ötesinde, yapılan işin doğru ve etik olduğu inancına dayanmaktadır. (Akt. Taşkın, 2010). Çalışan bağlılığının, işletmelerin sürdürülebilirliği, rekabet avantajı elde etmeleri ve kurumsal güçlerini artırmaları açısından kritik bir öneme sahip olduğu literatürde sıkça vurgulanmaktadır. İş yerini sahiplenen ve kurumu kendi işi gibi benimseyen çalışanların gösterdiği çabalar işletme başarısına doğrudan katkı sağlayan önemli bir unsur haline gelmiştir (Dinçer ve Kart; 2021).

Güven ortamında bulunan ekip üyeleri fikirlerini özgürce ifade edebilmekte, endişelerini dile getirebilmekte ve geri dönüş alabilmektedirler. Bu da çalışanların daha yenilikçi ve çözüm odaklı düşüncelerini teşvik etmektedir. Tüzün'e (2007) göre, örgütlerdeki çalışma gruplarında güven ortamının oluşturulması, hem örgüte bağlılığı arttırmakta hem de yenilikçi fikirlerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Akt. Uslu, Şimşek 2020). Örgütsel güvende motivasyon oldukça önemlidir. Uslu ve Şimşek'e (2020) göre iyi bir çalışma ortamında, güven duyulan arkadaşlar ile çalışmak çalışanların performanslarını artırmaktadır. Güven ortamında çalışan bireyler kendilerini

değerli hissetmekte, örgüte ve lidere karşı duydukları duygusal bağ artmaktadır. Güven, örgütte yaşanan çatışmaların işlevsel şekilde çözümlerine yardımcı olmakta ve çatışmaların yapıcı bir biçimde ele alınmasını sağlamaktadır. Güvenli çalışma ortamında bulunanlar, sorunları gizlemek ya da birbirlerini suçlamak yerine, çözüm aramaya odaklı davranmaktadırlar. Birsell ve Börü'ye (2007) göre, bir kişi, çalışma arkadaşlarına güvendiğinde, bu kişilerin farklı ortamlarda onun hakkında dedikodu yapmayacaklarından, bilgi ve birikimlerini kendisinden saklamayacaklarından ve herhangi bir şekilde onu suistimal etmeyeceklerinden emin olmaktadır (Akt. Uslu, Şimşek 2020). Ayrıca çalışanlar iletişim ve iş birliği içinde oldukları için iş yükü ve iş stresi azalmaktadır. Böylece iş ilişkilerinde uyum artmakta, çalışma huzuru ve iş barışı daha kolay sağlanmaktadır.

Çevrimiçi bir platform olan Kickresume, ofiste yaşanan günlük sıkıntılara dikkat çekmek amacıyla, 2 bin 894 çalışana anket uygulamıştır. Araştırma sonuçlarından çıkan ana bulgular şu şekildedir. (<https://www.kickresume.com/en/press/annoying-coworkers-survey/>) Şekil 1'de görüldüğü gibi çalışanların yüzde 85'i sinir bozucu bir iş arkadaşıyla karşılaşmaktadır.

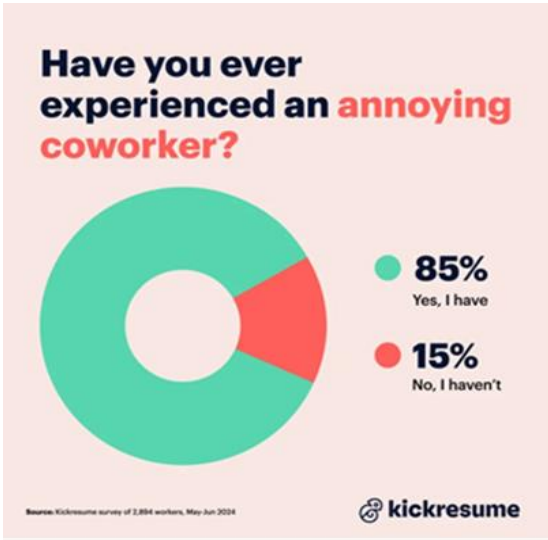
Araştırmadan çıkan diğer sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Çalışanların yüzde 62'si ofis ortamında arkadaşlarının sinir bozucu davranışlarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir.
- Katılımcıların yüzde 58'i, sinir bozucu iş arkadaşlarının verimliliklerini ciddi şekilde olumsuz etkilediğini düşünmektedir.
- Çalışanların yüzde 53'ü, uzaktan çalışmanın sinir bozucu davranışları önemli ölçüde azalttığına inanmaktadır.

• Çalışanların yüzde 41'i, sinir bozucu iş arkadaşlarına karşı duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilme isteği duymaktadır. Ancak, bazıları daha uç çözüm önerileri sunarak, "işten çıkarma" gibi fikirleri hayal etmektedir.

• Anket katılımcılarının yüzde 33'ü "başarı çalan" iş arkadaşlarını en rahatsız edici ofis kişiliği olarak işaret etmektedir.

• Katılımcıların yüzde 32'si, sinir bozucu meslektaşlarıyla arasına mesafe koyarak durumu idare etmeyi tercih etmektedir.



Şekil.1. Çalışanların Rahatsız Edici Arkadaşları ile Karşılaşma Oranı



Şekil.2. İş Yerindeki En Sinir Bozucu Beş Kişilik Tipi

Yapılan anket kapsamında katılımcılardan hangi davranışları rahatsız edici bulduklarını anlamak için 1'den 5'e kadar puan vermeleri de istenmiştir. Şekil 2' de görüldüğü gibi, çıkan sonuçlarda en rahatsız edici iş arkadaşları %33 ile ilk sırada yer alan başkalarının başarılarını kendine mal eden başarı hırsızları, ikinci sırada %32 ile mikro yönetici özelliği taşıyan ve çalışanlar üzerinde büyük bir baskı kuran çalışma arkadaşları yer alırken üçüncü sırada %30 ile sürekli şikayet eden, moral bozan ve takımın bütün enerjisini tüketen kronik şikayetçiler bulunmaktadır.

Araştırma bulgularına bakıldığında yapılan anket sonucunun güven, saygı ve nezaket eksikliğine dayandığını düşünebiliriz. Örgütsel güven, çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine olan güvenini pekiştirmekte, açık iletişimi ve iş birliğini desteklemektedir. İş yerinde şeffaflık, adalet ve karşılıklı saygıyı teşvik ederek, çalışanların daha huzurlu olmasını sağlamaktadır.

### **1.1.2. Örgütsel Güvenin Organizasyona Katkıları**

Örgütsel güven, bir organizasyonun başarısını belirleyen başat unsurlardan biridir. Bu güven hem bireysel hem de takım düzeyinde performansı doğrudan etkileyen bir faktördür. Dirks ve Ferrin'in (2001) çalışmalarının sonucunda güvenin, artan iş birliğine ve sonra da performans artışına yol açtığını ortaya koymaktadır (Akt. Omarov, 2009). Güvenin etkin olduğu organizasyonlarda çalışanlar birbirleriyle açık iletişim kurabilmekte, fikirlerini rahatça paylaşabilmekte ve takım çalışmalarını daha etkin hale getirebilmektedir. Bu da çalışanların daha açık, işbirlikçi ve verimli çalışmasını sağlayarak, hem bireysel hem de organizasyonel başarıyı arttırmaktadır. Ayrıca, güven ortamı, çalışanların hata yapma korkusu olmadan yenilikçi fikirler üretmelerine olanak tanımaktadır. Balk ve diğerleri'ne (1991) göre, yeniliği teşvik etmek amacıyla çalışanlara, işlerini riske atmadan hata yapma fırsatı sunmak toplam kalite yönetimi için önemli bir faktördür (Akt. Demircan, 2003).

Örgütteki güvenin gelişmesinde liderin etkisi önemli bir rol oynamaktadır. Liderler, çalışanlara güven ortamı sunarak düşüncelerini özgürce ifade etmelerini desteklemektedir. Yapılan araştırmalar, yöneticileri tarafından düzenli olarak takdir edilen çalışanların %78'inin işlerine karşı daha fazla motive olduğu ve daha yüksek düzeyde üretkenlik performansı sergilediğini göstermektedir. (<https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/employee-recognition-statistics>).

Ayrıca, çabaları takdir edilen çalışanların mükemmel işler çıkarma olasılığının, takdir edilmeyenlere göre 18 kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir (<https://www.octanner.com/global-culture-report/2022-recognition>). Bu bulgular liderin tavırlarının organizasyonel başarıyı doğrudan etkilediğini ve hedefe ulaşmada önemli katkılar sağladığını göstermektedir.

## 1.2. Örgüt Kültüründe Nezaket

Nezaket, çalışanlar arasında saygı, hoşgörü ve empatiyi geliştiren, uyumlu ilişkiler kurulmasını destekleyen temel bir değerdir. "Civility at Work" (İş Yeri Nezaketi) iletişimin nazik ve yapıcı bir şekilde sürdürülmesini sağlayarak organizasyonun sürekliliği için büyük bir önem taşımaktadır. Hartman'a (1996) göre, nezaket "bireylerin bir arada yaşayabilmek için nasıl davranmaları gerektiğini kültürel ve toplumsal farklılıkları esas alarak belirten yollar ve normlar" olarak tanımlanmıştır (Akt. Polatçı, Özçelik; 2013).

Hz. Mevlana "Her şey incelikten, insan kabalıktan kırılır." diyerek, zarafeti ve nezaketi ön planda tutan bir yaklaşımı benimsemiş, kaba ve sert davranışların ise insan ilişkilerini ne denli zedeleyebileceğini vurgulamıştır. Hz. Ali, "Kaba bir kimsenin elinden, hayat suyu bile olsa içme." diyerek kaba ve kötü niyetli bir insanın sunduğu şeyi kabul etmenin, ne kadar değerli olursa olsun, kişiye zarar verebileceğini ifade etmektedir. Lady Mary Montagu, "Nezaket parayla alınmaz; ama her şeyi satın alır." diyerek nezaketin değerini ve gücünü anlatmaktadır. Fas Atasözü "Nezaket bir aslanın bıyıklarını yolabilir." diyerek nezaketin etkileyiciliğinden ve en sert insanı bile yumuşatacağından bahsetmektedir.

Word Kindness Day ( Dünya Nezaket Günü ), iyilik örgütlerinin bir araya gelmesiyle oluşan Dünya Nezaket Hareketi tarafından 1998 yılında, nezaketi ve hoşgörüyü teşvik etmek amacıyla belirlenmiş olup her yıl 13 Kasım tarihinde

kutlanmaktadır (<https://mgiep.unesco.org/article/world-kindness-day> ). İnsanların birbirlerine karşı nazik ve anlayışlı davranmaları, toplumda daha fazla empati ve dayanışma oluşturulmasını teşvik etmektedir. Bu anlayış, iş dünyasında da büyük önem taşımaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine saygılı ve nazik davranması, başarılı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamının inşasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar arasındaki saygı, hoşgörü ve empatiyi geliştiren nezaket, uyumlu ilişkilerin kurulmasına da yardımcı olmaktadır.

### **1.2.1. Nezaketsizliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri**

Zauderer (2002), işyeri nezaketsizliğini “ İş görenlerin itibarlarını ve özsaygılarını zayıflatan, ayrıca gereksiz sorunlara yol açan saygısız davranışlar olarak tanımlamıştır ” (Akt; Özcan, 2022). Günümüz iş dünyasında yaygın olarak gözlemlenen nezaketsizlik, güven ilişkilerini zedeleyerek çalışanların kendini değersiz hissetmelerine ve örgüte olan bağlılıklarının azalmasına sebep olabilmektedir. Gallus ve arkadaşlarının (2014) yaptıkları araştırmada, katılımcıların %85’inin son bir yıl içinde işyerinde nezaketsizliğe maruz kaldığı, %77,8’inin nezaketsiz davranışlar sergilediği ve %71,8’inin hem nezaketsizlik yaşayıp hem de nezaketsiz davranışlarda bulunarak işyeri nezaketsizliğinin yayılmasına sebep olduğunu tespit etmişlerdir (Akt. Işııkay, Taslak, 2021).

Andersson ve Pearson (1999) tarafından geliştirilen nezaketsizlik sarmalı (Şekil 3) ile nezaketsizliğin nasıl geliştiği ortaya konulmuştur (Akt; Işııkay, Taslak 2021). Nezaketsizliğin başlangıç noktası, nezaketsizliği kasıtlı ya da istemsiz bir şekilde sergileyen kişilerin ya da grupların, eyleme geçtiği andan itibaren başlamaktadır. Taşma noktası ise bireyin bu davranışları nezaketsizlik olarak algılamaya başladığı ve bunun sonucunda tepki verdiği noktadır. Baron ve Neuman’a (1996) göre, saldırgan davranışlar başlangıçta düşük yoğunlukta ve sözlü şekilde ortaya çıkmaktadır. Ancak,



### 1.3. Örgütsel Sinizm Kavramı

Bir düşünce okulu olarak Antik Yunan'da ortaya çıkan sinizm toplumun ahlaki değerlerini ve kurallarını sorgulayarak yalın bir yaşam tarzı benimsemiştir. Mantere ve Martinsuo' a (2001) göre sinizmin ilk temsilcisi olarak Sokrates'i takip eden Antisthenes kabul edilse de, dürüst bir adam bulmak için gündüz vakti elinde lamba taşıyan öğrencisi Sinoplu Diogenes, sinizmi temsil etme konusunda Antisthenes'i geride bırakmıştır (Akt; Çini, 2022). Bu felsefi yaklaşım, günümüz iş dünyasında da bir yansıma bulmuş ve örgütsel sinizm kavramının temellerini oluşturmuştur. Bernerth ve diğerlerine (2007) göre örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı örgütün ahlaki bütünlükten yoksun olduğuna hakkaniyet, dürüstlük ve içtenlik gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar uğruna göz ardı edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Akt; Kahya, 2019).

Örgütsel sinizm, çalışanların kuruma duyduğu güvensizlik, hayal kırıklığı ve olumsuz duygular sonucunda örgüte karşı alaycı, eleştirel ve olumsuz tutumlar sergilemesi olarak belirtilmektedir. Bu tutum, örgütlerin etik değerlere bağlı olmadığı, çıkar odaklı kararların alındığı ve çalışan haklarının yeterince gözetilmediği düşüncesiyle ortaya çıkmaktadır. Özellikle, iş yeri nezaketsizliği gibi olumsuz davranışların yaygın olduğu ortamlarda, örgütsel sinizmin etkileri daha da artmaktadır. Araştırmalar, örgütsel sinizm ile iş yeri nezaketsizliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ewis, (2014), Çoban ve Deniz, (2018), İlgin, (2019) 'ın yapmış olduğu araştırmalarda nezaketsizliğin hakim olduğu iş yerlerinde çalışanların örgütsel sinizme yönelik tutum ve davranışlar sergileme eğiliminin arttığını belirtmişlerdir (Akt. Çini, 2022). Çalışanlar, yöneticilerinin ve işverenlerinin adaletli ve şeffaf olmadığını düşünmeye başladıklarında örgüte duydukları güveni kaybetmektedirler. Bu nedenle, iş yerinde nezaket ve adaletin sağlanması, örgütsel sinizmi azaltarak çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve iş doyumunu artırmak için kritik bir öneme sahiptir.

## 1.4. Çalışan İlişkileri

Çalışan ilişkileri, bir işletmede bireyler arasında oluşan profesyonel ve sosyal etkileşimi ifade etmektedir. Çalışan ilişkileri iletişim, işbirliği, çatışma yönetimi ve motivasyon gibi unsurları kapsayan süreçler bütünüdür. Bu kavram, çalışanların haklarını korurken verimliliği ve iş tatminini artırmayı hedeflemektedir. Zafirovski (2005) 'e göre Sosyal Mübadele Kuramı, bireylerin sosyal ilişkilerini karşılıklı fayda sağlayacağı şekilde beklentilerini oluşturdukları ve sürdürdüklerini varsaymaktadır (Akt. Başaran, 2024). Bu kuram bağlamında çalışan ilişkileri, karşılıklılık ilkesi üzerine kurulmaktadır. İşverenler, çalışanlarından performans, sadakat ve özveri beklerken; çalışanlar da karşılığında hakkaniyetli bir ücret, takdir görme ve insana yakışır çalışma şartları talep etmektedir. Bu karşılıklı beklentiler dengesi, sağlıklı çalışan ilişkilerinin temellerini oluşturmaktadır.

Çalışan ilişkileri, işveren ve çalışanlar arasında sağlıklı, güvene dayalı ve verimli ilişki kurmayı hedefleyen bir süreçtir. Adil ücret ve yan haklar, çalışanların değerli hissetmelerini sağlamak ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Harvard Business Review dergisi tarafından yapılan bir araştırmaya göre, çalışan ilişkilerinin güçlü olduğu firmalarda işten ayrılma oranı, diğer firmalara kıyasla %25 daha düşüktür. (<https://heartcount.com/blog/employee-relations/>).

### 1.4.1. Bozucu Çalışan Davranışları

Bozucu çalışan davranışları, işyerinde çalışanlar tarafından kasıtlı olarak sergilenen ve örgütsel verimliliği, çalışma düzenini ya da bireylerin refahını olumsuz yönde etkileyen eylemlerdir. Bozucu davranışlar, birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. (Hogan ve Hogan, 1989; Lau vd. 2003; Marcus ve Schuler, 2004; Spector ve Fox, 2005; Doğan ve Kılıç, 2014) 'a göre bir işyeri çalışanı tarafından gerçekleştirilen ve işyeri ile işyerindeki diğer bireylere zarar veren, yıkıcı veya faydasız

olan davranışlar olarak kabul edilmektedir. Bu tür davranışlar, sabotaj, iş yavaşlatma, hırsızlık, zamanı boşa harcama ve dedikodu yapma gibi işyerindeki kişilere doğrudan veya dolaylı zarar veren tüm eylemleri kapsayabilir (Akt. Doğan, 2024).

Robinson ve Bennett'e (1995) göre işe geç gelme, işten erken ayrılma, aşırı molalar verme, işi yavaşlatma ve işyeri kaynaklarını israf etme gibi davranışlar, çalışma bozucu davranışlara örnek olarak verilebilir. Çalışma bozucu davranışları üretime yönelik, mülkiyete yönelik, politik ve kişisel olarak sınıflandırmaktadırlar. **Üretime yönelik çalışma bozucu davranışlar** arasında işi kasıtlı olarak yavaşlatmak, mesai saatlerinde işle ilgisi olmayan faaliyetlerle meşgul olmak ve dinlenme zamanlarını farklı işlerde kullanarak verimi düşürmek gibi eylemler yer almaktadır. Ayrıca molaları uzatmak, işe geç gelmek veya haber vermeden gelmemek, hasta olmadan rapor almak, işleri bilinçli olarak eksik ya da hatalı yapmak ve çalışmadan çalışıyormuş gibi görünmek de bu tür davranışlara örnek olarak gösterilebilir. **Mülkiyete yönelik bozucu davranışlar** ise; işyeri malzemelerini izinsiz kullanmak veya çalmak, kuruma ait bilgileri dışarıya sızdırmak, çalışma alanını düzensiz ve kirli bırakmak, güvenlik kurallarını ihlal etmek gibi durumları kapsamaktadır. **Kişisel düzeydeki bozucu davranışlar**; iş arkadaşlarının zayıf yönleriyle alay etmek, hakaret etmek, tehditte bulunmak, fiziksel şiddet uygulamak, suçlamak, küçümsemek ya da yok saymak gibi davranışlardır. **Politik bozucu davranışlar** grubunda ise; iş arkadaşları hakkında dedikodu yapmak, bilgi saklamak, başkalarının fikirlerini sahiplenmek, kayırmacılık yapmak ve işyeri hakkında olumsuz konuşmalar yer almaktadır (Akt. Doğan, 2024).

Bu tür davranışlar, bireyin isteyerek sergilediği ve iş ortamına zarar verme potansiyeli taşıyan eylemleri kapsamaktadır. Yıkıcı ve bozucu çalışan davranışları, iş yerinde ciddi olumsuz etkilere yol açarak hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sorunlara neden olmaktadır. Bu tür olumsuz eylemler iş verimliliğini düşürmekte,

çalışanlar arasında çatışmalara ve motivasyon eksikliklerine neden olmaktadır. Bu da iş süreçlerinin aksamasına ve zaman kaybı oluşmasına yol açmaktadır.

#### 1.4.2. İş Yeri Nezaketsizliği Tanımı ve Türleri

İş yeri nezaketsizliği kavramını literatüre Anderson ve Pearson'ın 1999 yılında Academy of Management Review dergisinde yayınladıkları makaleyle kazandırmıştır. Andersson ve Pearson (1999), iş yeri nezaketsizliğini; iş yerinde karşılıklı saygı normlarının ihlal edilmesiyle ortaya çıkan, amacı doğrudan belirgin olmayan ancak hedef alınan kişiye zarar verebilen sapkın bir davranış biçimi olarak tanımlamıştır (Akt; Baran, Karavelioğlu 2022). Bu davranışlar genellikle doğrudan saldırganlık ve açık bir mobbing içermese de, kişide değersizlik hissine yol açabilmektedir. Özcan'ın (2022) yaptığı araştırmalarda, iş yeri nezaketsizliği ile ilgili yaptığı literatür taraması sonucunda şekil 4 oluşturulmuştur.

<ul style="list-style-type: none"><li>* Temel saygı kuralları çerçevesinde günaydın ve iyi günler dememek, lütfen veya teşekkür ederim gibi cümleler kurmamak, selam vermemek, görmezden gelmek veya çalışma arkadaşlarından kaçmak,</li><li>* Çalışma arkadaşlarını iş faaliyetlerinden ya da sosyal etkinliklerden dışlamak,</li><li>* Üstü kapalı bir şekilde tehditkâr konuşmak (Taştan, 2014, s.64).</li><li>* Çalışma arkadaşlarına karşı abla, abi, bacı, efendi gibi profesyonellikten uzak terimler kullanmak,</li><li>* Küçümseyici yorumlar yapmak, insanları aşağılamak, iş arkadaşlarının çabalarını küçümsemek,</li><li>* Çalışma arkadaşları hakkında söylentiler yaymak, asılsız suçlamalarda bulunmak ve dedikodu yaymak,</li><li>* Gelen aramalara ya da e-postalara cevap vermemek,</li><li>* Başka insanların fikirlerine önem vermemek (Pearson ve Porath, 2009, s.64).</li><li>* Kötü, kaba, gereksizce, kışkırtıcı ve aşağılayıcı bir not veya e-posta göndermek,</li><li>* Karşısındakine çocuk muamelesi yapmak: azarlayıcı bir ses tonuyla konuşmak ya da sessiz kalarak cevap vermemek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Çalışma arkadaşlarının özel yaşamlarına müdahale etmek,</li><li>* Toplantılarda telefonunu kapatmamak; başkalarının telefon görüşmelerini dinlemek; telefonla görüşen çalışma arkadaşını rahatsız edici hareketler yapmak;</li><li>* İşgörenlerin kararlarının çiğnenmesi, konuşmalarının kesilmesi ve konuşmalarına izin verilmemesi,</li><li>* İşgörenlerin işyerindeki ortak kullanılan ekipmanları kendi özel eşyalarıymış gibi kullanmaları ve ortak çalışma ortamlarını dağınık bırakmaları(Pearson vd., 2000, s.126),</li><li>* Diğerlerinin çalışmalarının verilerini almak, ihtiyaç duyulan kaynakları ele geçirmek,</li><li>* İş ortamında gerçekleşen toplantı, buluşma gibi her türlü faaliyeti bozucu davranışlarda bulunmak,</li><li>* Aşırıya kaçan öfke nöbetleri, sinirli tavırlar sergilenmesi,</li><li>* Empati yapma konusunda yetersizlik (Felblinger ve Dianne, 2008)</li><li>* Çalışanların birbirlerinin eşyalarını izinsiz almaları,</li><li>* Ses tonu, göz teması, beden dili gibi öğeleri uygun kullanmamak (dik bir şekilde bakmak gibi),</li><li>* Gizli kalması gereken bireyle ilgili özel bilgilerin herkesin önünde konuşulması,</li><li>* Kasıtlı olarak iş süreçleri, toplantılar veya haberdar olunması gereken kararlar ile ilgili bilgi saklanması (Martin ve Hine, 2005, s.481).</li></ul>
---	--

Şekil 4. İş Yeri Nezaketsizliği Davranışlarına İlişkin Literatürde Belirlenen

#### Örnekler

Şekil 4'te özetlenen örnekler, iş yeri nezaketsizliğinin çok boyutlu bir sorun olduğunu göstermektedir. Bu davranışlar sadece sözlü iletişimle sınırlı kalmaz; çalışanların kişisel alanlarını, duygularını, bilgiye erişimini ve aidiyet duygusunu da etkilemektedir. Dikkat çekici noktalardan biri de, bu davranışların açıkça saldırgan olmamaları; aksine pasif, dolaylı ve görünmeyen şiddet biçiminde gerçekleşmeleridir.

Çevrimiçi bir platform olan Firmbee.com' un yapmış olduğu araştırmada, iş yerindeki kabalık gizli biçimde yayılmakta ve uzun vadede organizasyona zarar vermektedir. (<https://firmbee.com/incivility-in-the-workplace>).

Nezaketsizlik yalnızca çalışanların bireysel performanslarını değil organizasyonel verimliliği de doğrudan olumsuz etkileyen bir sorundur. Şekil 5 iş ortamında kabalığın kurumsal verimliliğe etkilerini ortaya koymaktadır.



**Şekil 5. İş Yeri Nezaketsizliğinin Maliyeti**

**Üretkenlik Kaybı:** Çalışanların %48'i nezaketsizliğe maruz kaldıklarında işlerine verdikleri çabayı bilinçli olarak azaltmaktadır. Çalışanların %38'i, yaşanan olumsuzlukların iş kalitesini düşürdüğünü söylemektedir. İşgücünün %80'i haftada ortalama 2-3 saatini nezaketsizlik olaylarının yarattığı stresle başa çıkmaya harcamaktadır. %47'si uğradıkları kabalık nedeniyle iş yerinde geçirdikleri zamanı azalttıklarını ifade etmektedir.

**Psikolojik Etkileri:** Kabalığa maruz kalan 3 çalışandan 2'si (%66) bu durumun performanslarını gözle görülür şekilde düşürdüğünü söylemektedir. Çalışanların %25'i yaşadıkları öfkeyi meslektaşlarına yansıtarak "nezaketsizlik sarmalı" oluşturduklarını ifade etmektedir. Nezaketsizliğe uğrayanların %78 kuruma olan bağlılıklarının azaldığını dile getirmektedir.

**Finansal Etkileri:** Yöneticilerin %63'ü kabalıktan doğan sorunları çözmek için zamanını harcamaktadır. Çalışanların %12'si yaşadıkları nezaketsizlik nedeniyle işten ayrılma kararı almaktadır.

Şekil 5'te yer alan veriler, iş yerindeki kabalığın yalnızca bireysel performansları değil, aynı zamanda işyeri genel verimliliğini de ciddi şekilde etkilediğini göstermektedir. Nezaketsizliğin yol açtığı üretkenlik kaybı, psikolojik etkiler ve finansal maliyetler organizasyonel başarı açısından büyük tehditler oluşturmaktadır. Bu nedenle iş yerlerinde sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturarak nezaketi teşvik etmek ve çalışanlar arasında saygıyı temel alan bir kurum kültürü oluşturmak organizasyonun başarısını garanti altına almaktadır.

### **1.5. Çalışan İlişkilerinde Empati ve Özgecilik**

Empati, bir kişinin duygularını anlamaya çalışırken, o kişinin yaşadığı deneyimi içselleştirerek ona uygun bir şekilde yaklaşabilmesidir. Bir Kızılderili atasözü "Beni yargılamadan önce, benim makosenlerimle dolaşmalısın!" diyerek empati kavramını

betimlemektedir. Günümüz iş ortamlarında yaşanan nezaketsizlik olayları, iletişim kazaları ve çatışmalar çoğunlukla empati eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Nezaketsizliğin bir çözümü olarak tanımlayabileceğimiz empati, işyerindeki iletişimi ve işbirliğini güçlendiren, çalışanlar arasında güven inşa eden ve karşılıklı saygıyı teşvik eden bir araçtır. Özbek'e (2004) göre, empati duygusu güçlü olan bireyler daha az çatışma yaşamakta, empati yeteneği sınırlı olanlara kıyasla daha kolay arkadaşlıklar kurmakta ve bu arkadaşlıkları daha uzun süre devam ettirmektedirler (Akt. Özmen, Hanımoğlu, 2023).

Şirketlerin işe alım süreçlerinde adayların beceri ve yetkinliklerini değerlendirmelerine yardımcı bir platform olan TestGorilla iş yerinde empatinin faydalarını şu şekilde açıklamaktadır. Çalışanların anlaşıldığını hissetmeleri, performanslarını ve iş kalitelerini önemli ölçüde arttırmaktadır. Farklı bakış açılarına empatiyle yaklaşmak, kültürel farklılıkları anlamayı ve etkili iletişimi kolaylaştırmakta, çalışanlar arasında güven duygusunu pekiştirmektedir. Pozitif ve empatik bir kültür, işyerindeki olumsuz ve yıkıcı davranışların azalmasına yardımcı olmakta, örgüte bağlılık hissetmelerini sağlamakta bu da değersizlik hissini azaltmaktadır. TestGorilla'ya (2023) göre yöneticilerin %60'ı çalıştıkları kurumun empatik bir yapıya sahip olduğunu düşünürken, çalışanların yalnızca %24'ü bu görüşe katıldığını belirtmektedir. Bu da empatik liderlik ile algılanan empatik liderlik arasındaki farkın büyüklüğünü göstermektedir (<https://www.testgorilla.com/blog/workplace-empathy/>). Bu algı farkı, kurumlarda yalnızca empatik tutumların değil, aynı zamanda karşılık beklemeden başkalarının iyiliğini gözeten özgecilik davranışlarının da önemini ortaya koymaktadır.

Özgecilik kavramı ilk kez 19. yüzyılda Fransız filozofu ve sosyolojinin kurucularından biri olarak kabul edilen Auguste Comte tarafından ortaya atılmıştır. Empati, bireylerin duygusal durumlarını anlamayı içerirken; özgecilik, bu anlayışı eyleme dönüştürme tavrıdır. Batson, Bolen, Cross, & Neuringer-Benefiel'e (1986) göre

özgecilik (diğerkâmlık), bireylerin herhangi bir kişisel çıkar gözetmeksizin, hatta kimi durumlarda kendi çıkarlarından feragat ederek, başkalarının iyiliği için yardım etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Akt. Gürsoy, Köksal, Yapar, 2018 ). Çalışma ortamında özgecilik; bireylerin yalnızca kendi sorumluluklarıyla sınırlı kalmayıp, çalışma arkadaşlarının ihtiyaçlarını gözetmesi, onların başarısına katkıda bulunması ve gönüllü destek sunması olarak tanımlanabilmektedir. Bu tür bir yaklaşım, iş birliğini artırmakta, ekip ruhunu güçlendirmekte ve örgütsel bağlılığı beslemektedir.

Darwin, iyilikseverlik olarak tanımladığı özgeciliğin, toplumsal içgüdülerin temel ve evrimsel bir bileşeni olduğunu savunmuştur. Darwin'in bu görüşü, insanların özgeci davrandıklarında beyinlerinin ödül ve zevk sinyalleri gönderen bölgelerinin, çikolata yediklerinde veya cinsel ilişkiye girdiklerinde aktive olduğu zamanlarla benzer şekilde harekete geçtiğini ortaya koyan güncel sinir bilimsel araştırmalarla desteklenmektedir. (<https://greatergood.berkeley.edu/topic/altruism/definition>).

İnsanların özgeci davranışlar sergilediklerinde kendilerini daha iyi hissetmeleri, çalışma ortamında özgecilik davranışlarını artıran önemli bir motivasyon kaynağıdır. Sezgin 'e (2005) göre özgecilik, sadece bireysel faydalar sağlamaz, aynı zamanda ekip üyeleri arasında güçlü bağlar kurar, daha pozitif bir iş kültürü yaratır ve nihayetinde organizasyonel verimliliği arttırmaktadır (Akt. Gürsoy, Köksal, Yapar, 2018 ).

## **1.6. Çalışan İlişkilerinde Güven ve Güvensizlik Kavramları**

Rousseau ve ark. (1998) göre güven, bir bireyin karşısındaki kişiden kişisel çıkar sağlayacağına ya da en azından zarar görmeyeceğine ve istismar edilmeyeceğine dair olumlu bir beklenti taşıması durumu olarak tanımlanmaktadır (Akt. Tüzün; 2007). İş yaşamında bu tanım, çalışanların yöneticilerine, takım arkadaşlarına ya da kuruma yönelik olumlu beklentiler beslemesini ifade etmektedir. Örgüt içinde yüksek düzeyde oluşan güven, kurumsal ilişkilerde doyum hissi oluşturmakta ve çalışanların daha sürdürülebilir bir iş ortamında çalışmasına zemin hazırlamaktadır. Halkla ilişkiler ve

iletişim şirketi olan Edelman'ın 28 ülkede 33.000 kişiyle gerçekleştirdiği kapsamlı 'Güven Barometresi' araştırmasına göre, her üç kişiden biri mevcut işverene güven duymamaktadır. (<https://blog.haiilo.com/blog/trust-in-the-workplace/>). Edelman araştırmasında, örgüte duyulan güvenin hiyerarşik düzeylere göre farklılık gösterdiği ve üst kademelerden alt kademelere doğru azaldığı ortaya konulmaktadır. Örneğin, üst düzey yöneticilerin %64'ü kuruluşlarına güven duyarken, orta kademe yöneticilerde bu oran %51'e, diğer çalışanlarda ise %48'e düşmektedir. Aynı araştırmada işverenlerine güven duyan çalışanlar, %74 oranında daha az stres ve %40 oranında daha az tükenmişlik yaşamaktadır. Bu bulgular, iş yerinde güvenin psikolojik iyi oluş üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma ortamında güven düzeyinin artmasıyla birlikte çalışanların fikir ve çözüm önerileri sunma olasılıklarının %23 oranında yükseldiğini göstermektedir (Edelman, 2025).

Araştırma şirketi olan Areda Survey 30 Aralık 2024 - 1 Ocak 2025 tarihleri arasında Türkiye genelinde 4 bin 048 kişiyle yaptığı araştırmaya göre, Türk halkının çalışanların yarısından fazlası iş yerinde kendini güvende hissetmemektedir. Araştırmada en yüksek güvensizlik oranı ise %63,5 ile 55 yaş ve üzeri bireyler arasında gözlemlenmektedir. 2021 yılında çalışanların %48,8'i iş yerinde kendini güvende hissettiğini belirtmişken, bu oran 2022'de %53,7'ye yükselmiştir. Ancak 2023'te %49,6'ya gerileyen güven algısı, 2024 yılında %48'e düşerek yeniden azalma eğilimine girmiştir. Araştırma verilerine göre, kadınların %51,7'si ve erkeklerin %52,2'si iş yerinde güvensizlik yaşadığını belirtmektedir. Güvende hissetme oranı kadınlarda %48,3, erkeklerde ise %47,8 olarak tespit edilmiştir. (<https://www.haberhurriyeti.com/haber/23498508/turkiyede-calisanlarin-yuzde-52si-guven-sorunu-yasiyor>) . Bu veriler, kadın ve erkekler arasındaki güvende hissetme oranının birbirine çok yakın olduğunu cinsiyetler arasında belirgin bir güvensizlik farkı olmadığını ortaya koymaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda çalışma hayatında güven ve güvensizlik kavramlarının iş dinamiklerini Őekillendirmekte olduğu görülmektedir. İş yaşamında güven eksikliği, çalışanların stres seviyelerinin artmasına, işbirliği sorunlarına, çatışmaların artmasına ve iş performansını olumsuz etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlar arasında motivasyon kaybına ve yüksek çalışan devir oranına da neden olabilmektedir. Bu durum, uzun vadede kurum kültürünün zayıflamasına ve Őirketin hedeflerine ulaşmasında engellerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

### **1.7. İş Yeri Nezaketsizliğinin alışan İlişkileri zerindeki Etkileri**

İşyeri nezaketsizliği hem çalışanlar hem de organizasyonlarda kaygı verici davranışlar arasında yer almaktadır. Pfifferling'e (2003) göre nezaketsizlik farklı Şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu davranışlar; kaba iletişim dili, iş arkadaşlarını umursamama, göz devirme, söz kesme, selam vermeme, emeği görmezden gelme ya da alaycı ifadeler kullanma gibi doğrudan saldırganlık içermeyen ama karşı tarafı kmseyen ve dışlayan eylemler Şeklinde kendini göstermektedir (Akt. iek, iek 2020). Bu davranışlara maruz kalan bireylerde zamanla yardımlaşma eğilimi azalmakta, işten soğuma, kendini kuruma ait hissedememe ve güvensizlik gibi problemler oluşmaktadır. ıkış yolu bulamayan çalışanlarda zamanla işten ayrılma niyetleri oluşabilmektedir. Saeed ve ark. (2014) göre işten ayrılma niyeti, bir çalışanın yakın zamanda işini bırakmayı planlaması durumudur ve bu niyet gönüllü ya da gönülsüz olabilmektedir. Gönüllü işten ayrılma niyeti, çalışanın daha iyi bir iş fırsatı bulması sonucu ortaya çıkmaktadır. Gönülsüz işten ayrılma niyeti ise, örgütün çalışana güvenmemesi, performansından memnun olmaması veya işten çıkarma kararı alması gibi durumlarla ilişkilidir (Akt. oban, Deniz, 2021). İşten ayrılmalar, yüksek işyeri devir hızına neden olarak organizasyonun verimliliği üzerinde doğrudan olumsuz etkiler yaratmaktadır. Çalışanların sürekli işten ayrılması kurum hafızasının oluşmamasına, takım içinde uyumsuzluklara ve işe alım süreçlerinin sıklաřmasına neden

olabilmektedir. Bu nedenle, çalışanların işten ayrılma kararlarını en aza indirmek için olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak, güven inşa etmek ve kariyer gelişim fırsatları sunmak önemlidir.

### **1.7.1. Nezaketsizlik Karşısında Çalışanların Baş Etme Stratejileri**

İş yerinde yaşanan nezaketsizlik, çalışanların psikolojik iyilik halleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilecek davranışlardır. Çalışma ortamındaki nezaketsiz davranışlarla baş etmek için bazı stratejiler geliştirilmiştir. Folkman'a (1984) göre başa çıkma, stres yaratan içsel ve dışsal talepleri yönetmek, azaltmak veya tolere etmek amacıyla yapılan bilişsel ve davranışsal çabalar olarak tanımlanır (Akt. Berjot, Gillet, 2011). Lazarus ve Folkman (1984) tarafından geliştirilen baş etme kuramı, bireylerin stresli durumlarla nasıl başa çıktığını açıklamaya yönelik bir modeldir. Bu kurama göre baş etme stratejileri, duygu odaklı ve problem odaklı olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Nezaketsizlik karşısında çalışanların sıklıkla başvurduğu stratejiler arasında uzak tutma, yüzleşme, sorumluluk alma, öz denetim, kaçınma, sosyal destek arama ve olumlu yeniden değerlendirme yer almaktadır. Olaylara verilen tepkiler, kişisel deneyimlere ve iş yerindeki sosyal dinamiklere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Hiyerarşik olarak üstün birinden nezaketsizlik gören çalışanlar genellikle duygularını bastırmakta, sessiz kalmakta ya da durumu arkadaşlarıyla paylaşarak sosyal destek aramaktadır. Bazı çalışanlar resmi mekanizmalara başvurarak durumu üst makamlara bildirmekte; uzaklaşma stratejisini benimseyenler ise birim değişikliği yapmakta ya da işten ayrılmak suretiyle olumsuzluklardan kaçınmayı tercih etmektedir (Akt. En, 2022).

### **1.8. İş Yeri Nezaketsizliğine Karşı Çözüm Önerileri ve Stratejiler**

İş yaşamında giderek artan bir sorun olarak karşımıza çıkan nezaketsiz davranışlar, çalışanların psikolojik iyi oluşunu zedelediği gibi iş yerindeki iletişim, iş

birliği ve genel çalışma atmosferini de olumsuz yönde etkilemektedir. Pearson ve Porath'a (2005) göre işe yerleştirme sürecini takip eden uyum programlarında, nezaketsiz davranışların kabul edilemez olduğuna dair açık mesajlar içeren eğitimlerin planlanması önerilmektedir. Kurum genelinde nezaketi teşvik eden politika ve uygulamaların yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, örgütlerin tüm çalışanları kapsayacak şekilde sıfır tolerans ilkeleri belirlemesi ve bu ilkelere yönelik düzenli hizmet içi eğitimler sunması gerekmektedir (Akt. Türesin, 2024). Yöneticilerin nezaketi önceleyen bir yaklaşımı benimsemesi çalışanları da nezakete teşvik etmektedir. Porath ve Pearson'a (2013) göre nezakete yönelik motive edici yaklaşımların benimsenmesi ve olumsuz davranışların cezalandırılması da nezaketsizliğin önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Akt. Kızıloğlu, 2019). Ayrıca kuralların baştan koyulması, uygulanması ve denetlenmesi örgütte nezaket kültürü açısından önemlidir. Kaba davranışları görmezden gelmek yerine, yapılan davranışın kabul edilemez olduğunu belirtmek, örgüt içinde sınırların çizilmesini sağlamakta ve bu tür tutumların normalleşmesini engelleyerek saygın bir çalışma kültürünün oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

İşyerinde nezaketi teşvik etmek tüm rgtyelerinin ortak çabasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda açık politikalar geliştirmek, örnek liderlik sergilemek, saygılı iletişimi yaygınlaştırmak ve etkili müdahale mekanizmaları kurmak önemlidir. Böylece alışanların kendilerini daha değerli ve güvende hissettikleri, sağlıklı bir iş ortamı oluşturulabilmektedir.

## BÖLÜM 2

### YÖNTEM

#### 2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma, iş yeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayan nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Bu yöntem, katılımcıların yaşadıkları olayları kendi perspektiflerinden aktarabilmesine olanak tanımaktadır. Seale'e (1999) göre bir problemin çözümüne yönelik olarak gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanan nitel araştırma, daha önce fark edilmeyen ya da bilinmeyen problemleri tespit etmeye, probleme ilişkin doğal olguları gerçekçi bir biçimde incelemeye olanak tanıyan öznel ve yorumlayıcı bir süreçtir (Akt. Baltacı, 2019 ).

Nitel yöntem, iş yeri nezaketsizliği gibi sosyal ve psikolojik bir olgunun anlaşılabilirliği için katılımcıların deneyimlerini analiz etme imkânı sunmaktadır. İş yeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerinde yaratabileceği biricik etkiler, her katılımcı için özel olarak incelenmekte ve bu durum çalışmanın kapsamını zenginleştirmektedir. Katılımcıların deneyimlerini kendi kelimeleriyle ifade etmeleri, araştırmanın daha gerçekçi ve derinlemesine bir anlayış geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu nedenle, iş yeri nezaketsizliği ile ilgili bu çalışma için en uygun yöntem olarak nitel araştırma yöntemi seçilmekte ve uygulanmaktadır.

#### 2.2. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada, iş yeri nezaketsizliği olgusu, çalışan ilişkileri ve örgütsel güven bağlamında ele alınmaktadır. Araştırmanın temel amacı, çalışanların nezaketsizlik deneyimlerini anlamak, bu deneyimlerin örgütsel güven ve çalışma ilişkileri üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemektir. Van Manen'e (2007) göre fenomenolojik

yaklaşımın temel amacı, bireylerin yaşadıkları deneyimlere nasıl anlam verdiklerini ve bu deneyimleri nasıl algıladıklarını derinlemesine anlamaktır (Akt. Tekindal, Arsu; 2020). İnsan deneyimi temelli bir konu olan iş yeri nezaketsizliğinin duygusal ve yapısal etkilerinin araştırılacak olması doğrultusunda fenomenolojik yaklaşım benimsenmiştir.

### **2.3. Çalışma Grubu**

İş yeri nezaketsizliğinin araştırılacağı bu çalışmada, katılımcıların bu tür durumları deneyimlemiş veya tanıklık etmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmaya en uygun kişilerin belirlenebilmesi adına katılımcılar, belirli bir amaca yönelik olarak seçilen amaçlı örnekleme (purposeful sampling) yöntemiyle belirlenmiştir.

#### **2.3.1. Katılımcıların Seçim Kriterleri**

Bu araştırmada, katılımcı seçiminde bazı ölçütler esas alınmıştır. Çalışma grubuna dahil edilecek bireylerin aşağıda belirlenen kriterleri karşılaması gerekmektedir.

**Sektör:** Bu araştırma üniversite ortamında iş yeri nezaketsizliğini incelemeyi amaçlamaktadır. Üniversitelerde çalışan idari personeller meslekleri gereği çok farklı hiyerarşilerle karşılaşmaktadır. Yaşanan etkileşimler, bazen iş yeri nezaketsizliğine yol açabilecek stresli durumları ortaya çıkarmaktadır.

**Deneyim:** Aynı iş yerinde en az 1 yıllık deneyime sahip olmak ölçüt olarak belirlenmiştir. Bu kriter, katılımcıların iş ortamını yeterince tanımış ve nezaketsizlik içeren durumları gözlemlemiş ya da deneyimlemiş olabilecekleri süreyi geçirmiş olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır.

**Gönüllülük:** Yapılan bu araştırmada, çalışanların yaşadığı iş nezaketsizliği deneyimlerini aktarması gönüllülük ölçütü üzerine yapılacaktır. Katılımcılar,

araştırmaya dahil oldukları takdirde deneyimlerini rahatça ifade edebilmeleri için süreç boyunca gizliliklerinin korunması büyük önem taşımaktadır.

### **2.3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Bu araştırmada, katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmekte ve bu sayede örneklemin çeşitliliği ile temsiliyeti açıklanmaktadır. Katılımcıların yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyleri dikkate alınarak oluşturulan bu profil, verilerin çok yönlü değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Aşağıda, katılımcılara ilişkin demografik özellikler detaylı biçimde sunulmaktadır.

**Yaş:** Katılımcıların yaşları 37 ile 53 arasında değişmektedir. Kadın katılımcılar 37, 45 ve 49 yaşlarında; erkek katılımcılar ise 43, 51 ve 53 yaşlarındadır. Bu yaş dağılımı, araştırmaya orta ve ileri yetişkinlik dönemindeki bireylerin dâhil edildiğini göstermektedir. Yaş değişkeni kariyerin farklı aşamalarındaki bireylerin iş yeri nezaketsizliği konularındaki algılarını geniş bir perspektiften inceleme olanağı sunmuştur.

**Cinsiyet:** Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımı eşit şekilde düzenlenmiştir. Toplam altı katılımcının üçü kadın, üçü ise erkektir. Bu denge, çalışmada cinsiyet temelli farklılıkların incelenmesine olanak tanımakta ve elde edilen verilerin her iki cinsiyeti de temsilen değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

**Eğitim Düzeyi:** Katılımcıların eğitim düzeyleri orta öğretim, lise, lisans, yüksek lisans seviyelerine kadar çeşitlendirilmiştir. Her bir eğitim düzeyinden ikişer katılımcı yer almakta olup, bu durum örneklemin eğitim açısından dengede tutmayı hedeflemiştir. Eğitim düzeyine göre farklılaşan algılar iş yeri nezaketsizliği konusunda farklı bakış açısı sunmasına katkıda bulunmuştur.

**Pozisyon:** Bu araştırma, üniversite kurumlarında farklı kademelerde görev yapan idari personellerle gerçekleştirilmiştir. Bu çeşitlilik sayesinde, nezaketsizliğin farklı pozisyonlardaki yansımaları farklı bakış açılarıyla incelenmiştir.

Aşağıda, araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeyleri, cinsiyetleri ve yaş aralıkları doğrultusunda anonimleştirilmiş demografik özellikleri sunulmuştur:

<u>Katılımcı No</u>	<u>Cinsiyet</u>	<u>Yaş</u>	<u>Eğitim Durumu</u>
K1	Kadın	45	Lisans
K2	Kadın	49	Lise
K3	Kadın	37	Yüksek Lisans
E1	Erkek	43	Lisans
E2	Erkek	53	Yüksek Lisans
E3	Erkek	51	Lise

#### **2.4. Veri Toplama Araçları**

Bu nitel araştırmada, katılımcıların deneyimlerini detaylı şekilde anlamaya olanak tanıyan ve en yaygın veri toplama tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

##### **2.4.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu**

Türnüklü'ye (2000) göre yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, yapılandırılmış görüşmeye kıyasla daha esnek bir yapıya sahiptir. Bu teknik uygulanırken, görüşmecinin belirlediği soruları içeren bir görüşme formu hazırlasa da, görüşme sürecinde katılımcının verdiği cevaplara bağlı olarak yeni sorular ekleyebilir veya mevcut soruları derinleştirici alt sorularla çeşitlendirebilir. Bu esneklik, katılımcının yanıtlarını detaylandırmasına ve deneyimlerini daha ayrıntılı şekilde aktarmasına olanak tanır (Akt. Sert ve ark, 2024).

Formdaki sorular, katılımcıların deneyimlerini hatırlamalarına, olaylara yükledikleri anlamları ifade etmelerine ve bu durumların psikolojik ve sosyal yansımalarını açıklamalarına olanak sağlayacak şekilde yapılandırılmıştır. Görüşme sürecinde katılımcılara yöneltilen sorular izleyen bölümde yer almaktadır.

### **Görüşme Soruları**

- 1- İş yerinde güven ortamını nasıl tanımlarsınız?
- 2- Güven duygunuz zedelendiğinde kuruma bağlılığınız nasıl etkilenmektedir?
- 3- İş yerinde yaşadığınız olumsuz davranışlar, işinize ve yöneticinize bakışınızı nasıl etkilemektedir?
- 4- En son ne zaman iş yeri nezaketsizliğine maruz kaldınız?
- 5- Nezaketin ya da nezaketsizliğin, ruh sağlığı ve beden sağlığı üzerindeki yansımaları sizce nelerdir?
- 6- İş yerinde karşılaştığınız nezaketsiz davranışlar hangi şekillerde ortaya çıkmaktadır?
- 7-Nezaketsizlik, çalışma arkadaşlarıyla ilişkinizi ne şekilde etkilemektedir?
- 8- Nezaketsizlik nedeniyle iş yerinde kendinizi değersiz, dışlanmış ya da motivasyonsuz hissettiğiniz oldu mu? Olduysa bu durum performansınıza nasıl yansıdı?
- 9- Nezaketsiz davranışlarla başa çıkarken hangi yöntemi kullanırsınız?

### **2.5. Veri Toplama Süreci**

Bu süreç, belirlenen kriterler kapsamında bire bir ve yüz yüze görüşmeler şeklinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara görüşme öncesinde araştırmanın amacı ve süreci hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Katılımcıların izniyle ses kayıt cihazı ile mülakatlar kayıt altına alınmış ve daha sonra deşifre edilerek analiz aşamasına geçilmiştir. Görüşmeler yaklaşık olarak 60-70 dakika aralığında sürmüştür.

## 2.6. Verilerin Analizi

Bogdan ve Biklen'e (1992) göre nitel veri analizi, araştırmacının verileri dzenleyip analiz birimlerine ayırdığı, örüntüleri ortaya çıkardığı, önemli değişkenleri keşfettiği ve rapora yansıtılacak bilgileri belirlediği bir süreçtir (Akt. Özdemir, 2010). Bu araştırmada mülakat verilerinin analizinde tematik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Uygulanan bu yöntem, katılımcı verilerinin düzenli ve anlamlı şekilde yapılandırılmasına olanak tanımıştır.

### 2.6.1. İçerik Analizi

Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler incelenerek katılımcıların deneyim ve algıları doğrultusunda temalar oluşturulmuştur. Simon ve Burstein'e (1985) göre, bu metodun temelinde, yazılı ve sözlü ifadelerin kategorilere ayrılması ve bu ifadelerin ne sıklıkla kullanıldığının incelenmesi yer almaktadır (Akt. Alanka, 2024). Bu analiz hem bireysel hem de örgütsel düzeyde nezaketsizliğin etkilerini daha net bir şekilde ortaya koymuştur.

**1.Hazırlık Aşaması:** Mülakatlar sonucunda elde edilen görüşme verilerini doğru ve eksiksiz bir şekilde metne dönüştürmesini sağlamak için veriler deşifre edilmiştir.

**2.Örgütlenme Aşaması:** Analizin sistematik bir biçimde ilerlemesi için gereken açık kodlama, kodların gruplandırılması ve temaların oluşturulma süreçleridir.

**Açık Kodlama:** Verilerin bölümlere ayrılması ve önemli görülen ifadelerine etiketler atanarak, bu ifadelerin temel anlamlarının ortaya çıkarılmasını sağlayan bir yöntemdir.

**Kodların Gruplandırılması:** Verilen kodların gruplanması, benzer anlam taşıyan kodların bir araya getirilerek kategori oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu yöntem, verilerin düzenli bir şekilde sınıflandırılmasına yardımcı olan yöntemdir.

**Temaların Oluşturulması:** Gruplandırılan kodlarla benzerlik gösteren geniş temalar oluşturulmuş, verilerin daha kapsamlı bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlayarak bütünsel olarak anlaşılması sağlanmıştır.

**3. Raporlama Aşaması:** Araştırmanın son noktası olan raporlama aşamasında, elde edilen verileri, kullanılan yöntemi ve sonuçları bilimsel bir şekilde yorumlanarak ulaşılan sonuçlar detaylı bir şekilde sunulmuştur. Elde edilen sonuçların literatürle olan benzerlikleri, ne anlama geldiğini ve araştırma soruları ile nasıl ilişkilendirildiğini açıklığa kavuşturmaktadır.

## **2.7. Etik Kurallar**

Bu araştırma sürecinde bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkeleri kapsamında yürütölmüş olup, katılımcıların kişisel verilerin gizliliği korunmuştur.

### **2.7.1. Bilgilendirilmiş Onam**

Katılımcılara, araştırmanın amacı, içeriği, süresi ve toplanan verilerin ne şekilde değerlendirileceği konusunda ayrıntılı bilgi verilmiş olup, katılımcıların, görüşme sürecinde diledikleri zaman katılımlarını sonlandırabilecekleri veya istemedikleri soruları yanıtlamama hakkına sahip oldukları açıkça ifade edilmiştir.

### **2.7.2. Gizlilik ve Anonimlik**

Katılımcıların kişisel verileri tamamen gizli tutulmuş ve anonimleştirilmiştir. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmış, üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmamıştır. Katılımcılara verilen kodlar sayesinde kimlikleri anonim hale getirilmiş ve veriler yalnızca bu kodlarla analiz edilmiştir. Mülakatlardan elde edilen kazanımlar, veri güvenliği ilkelerine uygun şekilde saklanmış ve yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır, bu sayede katılımcıların mahremiyeti güvence altına almıştır.

## BÖLÜM 3

### BULGULAR

#### 3.1. Katılımcı Görüşlerinin Genel Değerlendirilmesi

Bu mülakat, bireylerin deneyimlerini ve görüşlerini anlamayı amaçlamaktadır. Görüşülen kişiler, iş yerindeki güven ortamı ve nezaket ilişkileri hakkında kişisel gözlemlerini paylaşarak araştırmaya katkılar sunmaktadır. Elde edilen yanıtlar, güvenin zedelenmesinin kuruma bağlılık ve performans üzerindeki etkilerini, nezaketsiz davranışların ise ruh sağlığı ve çalışma ilişkileri üzerindeki yansımalarını kavramamıza olanak tanımaktadır.

#### 3.2. Elde Edilen Bulgular

Katılımcıların kimliklerinin gizliliğini sağlamak amacıyla, mülakatlar öncesinde kadın katılımcılara 'K1', 'K2', 'K3'; erkek katılımcılara ise 'E1', 'E2', 'E3' şeklinde kodlar atanmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen mülakatlara ilişkin içerikler aşağıda sunulmaktadır.

##### **Soru 1: İş yerinde güven ortamını nasıl tanımlarsınız?**

**K1-** *İşyerinde güven ortamı; yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla şeffaf bir iletişimin olduğu, iş dağılımının adil yapıldığı, dürüstlüğün önemsendiği sınırların ve saygının korunduğu, hatalar karşısında sorumluluk alınan ve suçlayıcı bir yaklaşım yerine çözüm odaklı bir yaklaşımın benimsendiği bir ortam olarak tanımlayabilirim.*

**K2-** *İş yerinde güven ortamını; çalışma arkadaşlarının anlaşabileceği kişiler olması ve iyi bir yöneticinin var olması ile açıklayabilirim. İnsanlar şeffaf bir iletişim içinde olmalı. Bir şey yaparken birbirine güvenebilmeli, saygılı bir ortam olmalı.*

**K3-** *En güvende hissettiğim ortam, ego savaşlarının olmadığı, herkesin yapıcı eleştirilerle fikirlerini özgürce paylaştığı bir yerdir. Böyle bir ortam, hem kişisel hem de profesyonel gelişimime önemli katkı sağlar.*

**E1-** *Çalıştığım iş yerinde gerek yöneticilerimin gerek çalışma arkadaşlarımdan iyi niyetli bir yaklaşıma sahip olması ve ortak başarının şahsi başarıdan ön planda tutulması ile kendimi daha güvende hissetmem mümkündür. Benim açımdan güvenli bir iş ortamı böyle olmalı.*

**E2-** *İş yerinde güven ortamının bana göre en temel tanımı tüm çalışanların açıklık içerisinde rahatsızlıklarını dile getirebilmesi ve kimsenin başka biri hakkında dedikodu tarzında olumsuz davranışlara girmemesidir.*

**E3-** *Çalıştığım iş yerinde üst yöneticilerimin tüm personele eşit ve hakkaniyetli yaklaşması güven ortamının oluşmasında en önemli husustur. Ayrıca aynı birimde çalışan personelin birbirleriyle iş konusunda yapıcı yardımcı olmaları güven ve aidiyet duygusunu pekiştirir.*

**Soru 2: Güven duygunuz zedelendiğinde kuruma bağlılığınız nasıl etkilenmektedir?**

**K1-** *Güven duygum zedelendiğinde hem işyerine olan bağım zayıflıyor, hem de motivasyonum düşüyor. İçten içe uzaklaştığımı hissediyorum.*

**K2-** *Güvenim sarsıldığında işe severek, isteyerek gelmem açıkçası. İçimde bir kırılma olur ve bu da ister istemez işime yansır, verimim düşer.*

**K3-** *Güven duygum zedelendiğinde tepki vermesem de içten içe pasif bir direnişe geçer, kendimi geri çekerim, motivasyonum düşer ve kuruma olan bağlılığım da zamanla azalır.*

**E1-** *Kısa sürede yer değişikliği yapma planları yapmaya başlarım, yani hemen pes ettiğimden değil ama zamanla insan mücadeleye etme isteğini yitiriyor.*

**E2-** *İçinde bulunulan şartlara göre değerlendirmek gerekir. Güven duygusu çok ciddi şekilde ve geri kazanılamayacak kadar kaybolmuşsa farklı iş alternatifleri araştırmaya başlarım.*

**E3-** *Böyle bir durumda bu olaya sebep olan durumu gerekli yöneticilere iletip tekrar etmesi durumunda kendi kariyerimi ön planda tutup iş yeri değişikliğine giderim.*

**Soru 3: İş yerinde yaşadığımız olumsuz davranışlar, işinize ve yöneticinize bakışımızı nasıl etkilemektedir?**

**K1-** *Sadece moral bozukluğu yaratmakla kalmıyor yöneticime olan güvenim ve kuruma olan bağlılığım azalıyor. Şevkim kırılıyor, sabah işe hevesle gitmemeye başlıyorum sadece görevimi yapıp çıkmak istiyorum, çünkü kendimi ait hissetmem zorlaşıyor.*

**K2-** *İş yerinde yaşadığım olumsuz davranışlar, zamanla işyerime olan bağlılığımı azaltıyor. Yöneticime saygısızlık yapmam elbette ama o tür durumlar, ona karşı fikirlerimi ve düşüncelerimi değiştiriyor.*

**K3-** *Güven duygum azaldığında, aidiyet hissim de kaybolur. O noktadan sonra iletişim konusunda da cimri olmaya başlarım; daha fazla mesafe koyar, gerekmedikçe konuşmamayı tercih ediyorum.*

**E1-** *Tabi olumsuz davranışların dozuna göre değişiklik gösterir. Değiştirebileceğimi düşündüğüm olumsuz durumları düzeltmek için bir çaba sarf ederim ama değiştiremeyeceğimi düşünüyorsam zamanla motivasyonumu yitiririm bu da performansımı olumsuz etkiler.*

**E2-** *Olumsuz davranışlar kapsamı geniş olmakla birlikte, genel olarak en başta çalışma motivasyonu düşmekte ve artık o işyerinde çalışmak bir katkı sağlamaktan çok günü geçirmek haline gelmektedir.*

**E3-** *Böyle bir durum iş verimimin düşmesine sebep olur. Ayrıca aidiyet duygum zayıflıyor, keyfim kaçıyor. Yöneticime karşı duyduğum saygı ve güveni yitirmeme sebep oluyor.*

**Soru 4: En son ne zaman iş yeri nezaketsizliğine maruz kaldınız?**

**K1-** *En son geçen ay bir iş arkadaşım tarafından nezaketsiz bir tutuma maruz kaldım. Küçük bir meseleydi ama üslubu beni gerçekten rahatsız etti. O an çok üstünde durmasam da içimde bir burukluk kaldı açıkçası.*

**K2-** *Açıkçası bugüne kadar iş yerinde nezaketsiz bir durumla karşılaşmadım, çok şükür. Genelde saygılı ve anlayışlı insanlarla çalıştım, bu konuda kendimi şanslı hissediyorum.*

**K3-** *Yakın geçmişte ses tonu değişen ve kabalaşmaya doğru giden bir mesai arkadaşımı uyardım ve iletişim kestim, çünkü o tarz bir yaklaşımı kabul edemem.*

**E1-** *Nezaketsizlik göreceli bir kavram, işyerindeki olaylar üzerine konuştuğumuz arkadaşlarımın nezaketsizlik olarak algılamadığı durumlar bana nezaketsizlik gibi gelebiliyor. Zaman zaman nezaketsizliğe uğruyoruz, yakın zamanda da oldu geç saatlere kadar mesaiye kalmamız gerekti, işimi yapıp teslim ettim onaylanması için bekliyordum iş onaylanmış ama bana haber verilmemişti yani 1 saat fazladan beklemek durumunda kaldım. Bu durum benim açımdan büyük bir nezaketsizlikti.*

**E2-** *En son 6 ay kadar önce amirimin nezaketsizliğine maruz kaldım. Kendisine yaptığının yanlış olduğunu söyleyecek durumda olmadığımndan da işimden ayrılmaya (yer değişikliği) yapmaya karar verdim.*

**E3-** *En son yaklaşık 1 ay önce nezaketsiz bir durumla karşılaştım. Aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşım üst yöneticim olmamasına rağmen yönetici tavır ve sözleriyle yaklaştı. Bu durum bence nezaketsiz bir yaklaşımdı.*

**Soru 5: Nezaketin ya da nezaketsizliğin, ruh sağlığı ve beden sağlığı üzerindeki yansımaları sizce nelerdir?**

**K1-** *Nezaket yaşamımın diğer alanında olduğu gibi iş hayatında da kendimi iyi hissetmeme neden oluyor. Nezaketsizlik özellikle iş hayatında karşılaşıldığında, nasıl tepki vereceğimi bilemediğim bir davranış. Aynı şekilde karşılık vermek çatışmayı büyütebileceği gibi kendi değer yargılarımla da çatışmama neden oluyor. Öte yandan, bazen olumsuz bir duruma nezaketle karşılık verdiğinizde bu, karşınızdaki tarafından kişilik zafiyeti gibi algılanabiliyor ve bu da zorbalığın daha da artmasına neden olabiliyor. Bu durum da hem iç çatışmaya hem de kendime olan saygımı sorgulamama neden oluyor. Değersiz hissetmekten tutun da nezaketsizlik karşısında nasıl davranacağını ne cevap vereceğini şaşırmanın getirdiği bu çelişkili durum sinir*

bozukluğuna neden oluyor. Bu da bütün günün hatta bütün haftanın kötü geemesine neden oluyor.

**K2-** *Nezaket, ruh sağlığımı olumlu yönde etkiler ve kendimi iyi hissetmemi sağlar. Ancak nezaketsiz davranışlar, iletişimin akışını bozarak arada problemlere yol açabiliyor.*

**K3-** *Genelde direkt tepki gösterip iletişimi kesiyorum. Ama çok sinirlendiğimde, duygularımı kontrol etmekte zorlanıyorum ve gzyaşlarıma hakim olamıyorum. O an hissettiklerimi bastırmak gerçekten zor oluyor.*

**E1-** *Ruh sağlığımı doğrudan etkilediği kesin, nezaketsizliğe uğrayınca etkisi uzun süre devam ediyor. İnsanın o ruh halinden çıkması uzun zaman alıyor, evde aile ilişkilerine bile etkisi oluyor. Beden sağlığına etkilerinden emin değilim ama keyifsizlik hali ve stres uzun vadede beden sağlığına olumsuz etkileri olması muhtemel.*

**E2-** *İş günü toplamda bir günün yarısına yakınına kaplıyor. Yani hayatımızın çok önemli bir kısmını iş yerimizde geçiriyoruz. Bu kadar uzun süre bulunulan ortamlarda insan ilişkileri de önemli hale geliyor. Bana göre nezaketsizlikten bahsederken bu davranışların iş arkadaşımızdan mı, amirimizden mi yoksa altımızda çalışan birinden mi geldiği çok belirleyici. İş arkadaşımız ya da astımız olan biri ise gerekli tavrı alarak fazla etkilenmeden çalışmaya devam edebilirim ama nezaketsizlik yönetici konumunda olan birinden geliyorsa bu durum moral bozukluğu, çaresizlik hissi ya da motivasyon kaybı yaratacaktır.*

**E3-** *Nezaket kurallarına uyararak yaşamak gerek özel gerek iş yaşamında çok önemlidir. İş yerinde çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin nezaketli davranışları iş verimini artırmakta olup tam tersi nezaketsizlik ise verimi düşürmekte ve aidiyet duygusunu zedelemektedir.*

**Soru 6: İş yerinde karşılaştığınız nezaketsiz davranışlar hangi şekillerde ortaya çıkmaktadır?**

**K1-** *İş yerinde karşılaştığım nezaketsiz davranışların başında laf sokmalar geliyor. Açık iletişim kuramayan, derdini anlatamayan insanlar genellikle bu yolu tercih ediyorlar ve oldukça başarılı oluyorlar. Bir diğer yaygın nezaketsizlik ise pasif-agresif tutumlar. Bazen sizi yok sayarak, duymazdan gelerek sınırlarınızı zorluyorlar ve sonra da verdiğiniz tepki yüzünden sizi*

*suçluyorlar. İş yerindeki nezaketsizlik genellikle daha örtük bir şekilde, sessiz bir sinir savaşı gibi, manipülasyon üzerine kurulu oluyor.*

**K2-** *Bazen görev dağılımı konusunda sıkıntılar yaşanabiliyor. Kimi arkadaşlar iş yükünün az olduğunu düşünüp bu durumu dile getiriyor, kimileri ise daha fazla yük altında kalabiliyor. Bu tür dengesizlikler, zaman zaman nezaketsiz söz ve davranışlara yol açabiliyor. Bu da ortamı geriyor ve verimli çalışmayı zorlaştırabiliyor.*

**K3-** *Saygısızlık yaparak ve üstünlük kurmaya çalışarak iletişim kuran insanlarla karşılaştığımda, genellikle tepki verip iletişimi kesiyorum. Bu tür davranışlar, insanları küçümsemek ya da manipüle etmeye çalışmak gibi geliyor ve beni gerçekten rahatsız ediyor. Böyle bir ortamda kendimi rahat hissetmiyorum, bu yüzden genellikle sessizleşir ve uzaklaşıyorum.*

**E1-** *Diğer soruda da bahsetmiştim, yöneticinizin sizi düşünmeden hareket etmesi umursamaması bence bir nezaketsizlik örneği. Aynı statüde çalıştığım arkadaşlarımın da zaman zaman (benden daha tecrübesiz de olsa) benim uzun zamanda edindiğim tecrübeyi göz ardı ederek makul olmayan öneriler de bulunması da benim için aynı.*

**E2-** *Bana göre nezaketsiz davranışların en temel sebebi iş yerinde organizasyon şeması ve görev tanımlarının tam olarak yapılmamasından kaynaklanmaktadır. Yani görev tanımı net olmayan çalışanlar hiyerarşik yapıyı aşarak sizin üzerinizde yaptırım uygulamaya yani size emir vermeye ya da sizin yönetiminizde olan çalışanlar üstünde tahakküm kurmaya çalışmaktadır.*

**E3-** *Genel olarak iş yerinde karşılaştığım nezaketsiz davranışların, çoğunlukla çalışma arkadaşlarının tutarsız tavırlarından kaynaklandığını düşünüyorum. Kimi zaman, iş yerindeki konumumu ya da sorumluluklarımı tam olarak bilmeden yapılan emrivaki davranışlar, iletişimde sorunlara ve huzursuzluklara neden olabiliyor. Bu durum da hem saygı sınırlarının zorlandığını hissettiriyor hem de güven ortamını zedeliyor.*

**Soru 7: Nezaketsizlik, çalışma arkadaşlarıyla ilişkinizi ne şekilde etkilemektedir?**

**K1-** *Yalnızca işyerinde mecburen diyalog kurduğum beni de zorlayan bir şekilde gerçekleşiyor iletişim. Güven duymuyorum, sevemiyorum, sahtelikten yoruluyorum çoğu zaman.*

**K2-** *Nezaketsizlik olan bir ortamda durmak istemem. Çünkü nezaketsizlik, sadece bireyi değil, tüm ekibi olumsuz etkiler diye düşünüyorum. Benim için çalışma şevkini kıran, motivasyonu düşüren bir durum oluyor. Böyle bir ortamda işe isteksiz gitmeye başlıyorum, bu da verimliliğimi olumsuz etkiliyor.*

**K3-** *Böyle bir durumda iletişimi kesiyorum. Nezaketsizlikle karşılaştığımda, genellikle kendimi geri çekip konuşmayı bırakıyorum, çünkü bu tarz bir ortamda verimli iletişim kurmanın mümkün olduğuna inanmıyorum.*

**E1-** *Mecburen araya mesafe koymak gerekiyor, bu tutumda olan insanlarla profesyonel bir ilişki olabiliyor anca onun dışında bir samimiyet gelişmiyor.*

**E2-** *Görev dağılımının doğru ve tam yapıldığı bir işyerinde nezaketsiz davranışlar tolere edilebilir. Sonuçta herkes kendi işini yapar ve mesai saati sonunda evine gider ama eğer yapılacak olan işler devamlı bir iletişim gerektiriyorsa nezaketsiz iş arkadaşları ciddi problem haline gelebilir.*

**E3-** *Çalışma arkadaşlarımdan soğumama sebep olur ve onlara olan güven duygumu yitiririm. Bu durumun yansımaları iş verimimi düşürür ve o kişilerle her gün karşılaşacağını bilmek strese yol açar.*

**Soru 8: Nezaketsizlik nedeniyle iş yerinde kendinizi değersiz, dışlanmış ya da motivasyonsuz hissettiğiniz oldu mu? Olduysa bu durum performansınıza nasıl yansdı?**

**K1-** *Tabi ki oldu olmaz olur mu? Nezaketsizliğe uğradığımda verdiğim acık tepkiler nezaket çerçevesinde olsa da ben aslında onu kastetmemiştim seni alıngansın, yanlış anladın,*

ben öyle biri miyim gibi bir tavırla karşılanıp yöneticilere de sorunlu olan tepki veren olarak yansıtıldığı için çoğu kez motivasyonum da güvenim de düşüyor.

**K2-** Böyle bir durumla şimdiye kadar karşılaşmadım, şükürler olsun. Çalışma arkadaşlarım genelde sıkıntısız ve birbirimize saygılıyız. Bu yüzden kendimi hiçbir zaman değersiz ya da dışlanmış hissetmedim, motivasyonum da her zaman yüksek kaldı.

**K3-** Evet, böyle bir durumla karşılaştım. Nezaketsizlik nedeniyle verilen görevi isteksiz ve umursamaz bir şekilde yapma isteği oluştu. Kendimi o an motivasyonsuz ve değersiz hissediyordum, bu da işlerimi yaparken verimsiz olmama sebep oldu.

**E1-** Tabi önceden de oldu zaman zaman yine olabiliyor. Dışlanmak belki benim için doğru bir kelime olmayabilir çünkü sosyal bir insan sayılırım ve uyumlu davranmaya çalışırım ama nezaketsizlik bence herkeste motivasyon düşürücü bir unsur.

**E2-** Evet hissettim ama artık bu aşama bana göre sürecin son zamanları idi ve artık bedensel olarak olmasa da manevi olarak artık işyerinden kopmuştum. Sonrasında da farklı alana yöneldim.

**E3-** Zaman zaman bu durumlarla karşılaştığım oluyor. Bu da yaptığım işi sevmememe ve iş yerimden soğumama neden oluyor. Bir süre sonra yaptığım işten keyif alamaz hale geliyorum ve motivasyonum ciddi anlamda düşüyor.

**Soru 9: Nezaketsiz davranışlarla başa çıkarken hangi yöntemi kullanırsınız?**

**K1-** Karşılaştığım nezaketsizliğe ve zamana göre değişiyor aslında. Laf sokma şeklinde gerçekleşiyorsa çoğu zaman duymazlıktan geliyorum, umursamıyor gözüküyorum. Bazen yaptıklarının yanlış olduğunu söylüyorum ama pek etkili olmuyor, bazen sinirlerim bozuk oluyor tepki gösteriyorum sanırım en etkilisi bu yöntem maalesef.

**K2-** Nezaketsiz davranışlarla başa çıkarken, kişiye ve ortama göre değişmekle birlikte genelde o ortamı terk etmeyi tercih ediyorum. Ancak daha sakin bir ortamda, insanlarla açıkça ve sakin bir şekilde konuşarak sorunu çözmeye çalışırım.

**K3-** *Nezaketsiz davranışlarla karşılaştığımda, ilk etapta anlık tepki vermek yerine durumu sakın bir şekilde değerlendirmeyi tercih ediyorum. Genellikle o an ortamdan uzaklaşıp, kendimi toparlamaya çalışıyorum. Tepkilerimi ve iletişimi minimuma indirmek, daha sonra sakın bir kafayla durumu analiz etmemi sağlıyor. Eğer gerçekten gerekli olduğunu düşünüyorsam, daha sonra kişiyle yalnız bir ortamda, sakın bir şekilde konuşarak sorunu çözmeye çalışırım. Böylece, duygusal bir tepki vermek yerine daha sağlıklı ve yapıcı bir yaklaşım sergilemiş oluyorum.*

**E1-** *Erkeklerde bu yöntem kadınlara göre biraz daha net gözlemlediğim kadarıyla, ben direkt söyleme yolunu tercih ederim bir netice alamazsam da ilişkiyi minimum seviyede tutmaya gayret ederim.*

**E2-** *Nezaketsizlik kimden geldi ise ona göre tavır alır ve ben de mesafemi belirlerim. Nezaketsizlik yöneticiden geliyor, durum sistematik hale gelmişse ve konu benim için artık sürdürülemez bir noktaya geldiyse iş değiştirmenin zamanı gelmiş demektir.*

**E3-** *Bu gibi durumda öncelikle nezaketsizlik yapan kişiyi uyarırım yine benzer hareketlerde bulunursa iletişimimi iş ilişkisi içerisinde minimum seviyeye çekerim ve yöneticilerime bu rahatsızlığımı bildiririm.*

Bu çalışmada, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları nezaketsizlik durumlarına dair deneyimlerinin ve bu durumlara ilişkin algı ve görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen veriler analiz edilerek temalar oluşturulmuş; söz konusu temalar, ilgili literatürle ilişkilendirilerek aşağıda detaylı biçimde tartışılmaktadır.

### **3.3. Mülakat Verilerinin Tematik Analizi**

Bu çalışmada, tematik analiz yoluyla elde edilen bulgular, ilgili temalar başlığı altında katılımcı ifadelerinden alıntılarla desteklenerek değerlendirilmiş ve sonuçlar özetlenmiştir. Aşağıda, bu çerçevede çıkartılan temalara ve genel değerlendirmelere yer verilmektedir.

## **Tema 1. Güven Ortamı**

Şeffaflık ve İletişim: Katılımcıların bazıları, işyerinde güvenin şeffaf iletişim ve açık diyalogla sağlanabileceğini belirtmiştir.

**K1:** *"Yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla şeffaf bir iletişimin olduğu..."*

**E2:** *"Tüm çalışanların açıklık içerisinde rahatsızlıklarını dile getirebilmesi..."*

Adalet ve Dürüstlük: Bazı katılımcılar çalışma ortamında eşitlik ve dürüstlük de güven ortamının temel unsurlarından biri olarak belirtilmiştir.

**K1:** *"İş dağılımının adil yapıldığı, dürüstlüğün önemsendiği..."*

**E1:** *"Çalışanların ortak başarının şahsi başarıdan ön planda tutulması."*

Saygı ve Sınırlar: Katılımcılar, iş yerinde birbirine saygı ve sınırların korunması gerektiğine değinmiştir.

**K3:** *"İnsanların birbirini ezmeye çalışmadığı, ego savaşlarının olmadığı bir yer."*

**K2:** *"Birbirine güvenebilmeli, saygılı bir ortam olmalı."*

## **Tema 2. Güven Zedelenmesinin Kuruma Bağlılık Üzerindeki Yansımaları**

Motivasyon Düşüşü: Güven kaybı, iş bağlılığı ve motivasyonu ciddi şekilde düşürür.

**K1:** *"Güven duygum zedelendiğinde işyerine bağım zayıflıyor hem de motivasyonum düşüyor."*

**E3:** *"Güven duygum zedelendiğinde, aidiyet hissim de kaybolur."*

Kuruma Bağlılık ve İş Değişikliği: Güven kaybı, bazı katılımcılarda iş değiştirme arzusunu ortaya çıkarabiliyor.

**E1:** *"Zamanla insan mücadele etme isteğini yitiriyor."*

**E2:** *"Farklı iş alternatifleri araştırmaya başladım."*

**K3:** *"İçten içe pasif bir direniş geçiyorum diyebilirim."*

### **Tema 3. Nezaketsizlik ve Ruh Sağlığı Üzerindeki Etkisi**

**Ruhsal Çöküntü ve Motivasyon Kaybı:** Nezaketsiz davranışlar, katılımcılar üzerinde uzun süreli olumsuz etkiler bırakmakta, bu da iş motivasyonunu düşürüyor.

**K1:** *"Nezaketsizlik karşısında nasıl davranacağımı ne cevap vereceğimi şaşırmanın getirdiği bu çelişkili durum sinir bozukluğuna neden oluyor."*

**E1:** *"Ruh sağlığını etkilediği kesin, nezaketsizliğe uğrayınca etkisi uzun süre devam ediyor."*

**K2:** *"Nezaketsizlik, iletişimin akışını bozarak arada problemlere yol açabiliyor."*

**Fiziksel Etkiler:** Katılımcılar, uzun vadede stresin bedensel sağlığa zarar verebileceğine dikkat çekmiştir.

**E1:** *"Stres uzun vadede beden sağlığına olumsuz etkileri olması muhtemel."*

### **Tema 4. Nezaketsizlik ve İletişim**

**Laf Sokma ve Pasif-Agresif Davranışlar:** İşyerinde nezaketsiz davranışlar çoğunlukla pasif-agresif tutumlar ve laf sokmalar şeklinde kendini gösteriyor.

**K1:** *"Laf sokmalar... pasif-agresif tutumlar."*

**K3:** *"Saygısızlık yaparak ve üstünlük kurmaya çalışarak iletişim kuran insanlarla karşılaştım."*

**İletişimi Kesme:** Nezaketsiz davranışlarla karşılaşan çoğu katılımcı, iletişimi keserek kendilerini geri çekiyorlar.

**K3:** *"Genellikle o an ortamdaki uzaklaşıp, kendimi toparlamaya çalışıyorum."*

**K2:** *"O ortamı terk etmeyi tercih ediyorum."*

## **Tema 5. Nezaketsizlik ve Çalışma Arkadaşlarıyla İlişki**

Motivasyon Düşüşü ve İş Yeri İlişkileri: Nezaketsizlik, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri olumsuz etkiliyor, bu da motivasyonu ve verimliliği azaltıyor.

**K1:** "İşyerinde mecburen diyalog kurduğum beni de zorlayan bir şekilde gerçekleşiyor iletişim."

**K2:** "Nezaketsizlik, sadece bireyi değil, tüm ekibi olumsuz etkiler."

**E3:** "Çalışma arkadaşlarımdan soğumama sebep olur ve onlara olan güven duygumu yitiririm."

## **Tema 6. Nezaketsizliğe Karşı Tepki Verme Yöntemleri**

Duymazlıktan Gelme ve İletişimi Kapatma: Katılımcılar, nezaketsizliğe karşı genellikle pasif tepki gösteriyor, duymazlıktan gelmeyi veya iletişimi kesmeyi tercih ediyorlar.

**K1:** "Bazen yaptıklarının yanlış olduğunu söylüyorum ama pek etkili olmuyor."

**K2:** "Genelde o ortamı terk etmeyi tercih ediyorum."

**K3:** "Sakin bir şekilde değerlendirmeyi tercih ediyorum, kendimi toparlamaya çalışıyorum."

### **3.4. Temalar ve Alt Temalar Özeti**

<b>Güven Ortamı:</b> Şeffaflık, adalet, saygı, dürüstlük, açık iletişim.
<b>Güven Zedelenmesi ve Kuruma Bağlılık:</b> Motivasyon kaybı, iş değiştirme arzusunun artması, aidiyet duygusunda azalma
<b>Nezaketsizliğin Ruh Sağlığına Etkisi:</b> Motivasyon kaybı, stres, fiziksel etkiler.
<b>Nezaketsizlik ve İletişim:</b> Pasif-agresif davranışlar, laf sokmalar, iletişimi kesme.
<b>Nezaketsizlik ve Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler:</b> Güven kaybı, ilişki bozulması, motivasyon düşüşü.
<b>Nezaketsizliğe Karşı Tepkiler:</b> Tepkisiz kalma, mesafe koyma, iletişimi sonlandırma, işten ayrılma

**Şekil 6. Temalar ve Alt Tema Özetleri**

## BÖLÜM 4

### TARTIŞMA

Bu bölümde, iş yerinde karşılaşılan nezaketsizlik davranışlarına ilişkin yapılan nitel analiz sonucunda elde edilen temalar üzerinden genel bir değerlendirme sunulmuştur. Katılımcılarla yapılan mülakat verilerinden yola çıkarak iş yerinde güven ortamının varlığı veya yokluğunun, kurumsal bağlılık, iş motivasyonu ve ruh sağlığı gibi önemli değişkenlerle nasıl ilişkili olduğu analiz edilmiştir. Ayrıca, elde edilen bulgular literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırılmış böylece çalışma konusuna geniş bir bakış açısıyla yaklaşılması amaçlanmıştır.

#### 4.1. Genel Değerlendirme

Bu araştırma, çalışanların iş yerinde güven algısı, nezaket ve nezaketsizlik deneyimleri ile bu deneyimlerin kurumsal aidiyet ve bireysel performans üzerindeki etkilerini nitel yöntemlerle incelemiştir. Elde edilen bulgular, iş yerinde yaşananların çalışan psikolojisini doğrudan etkilediğini; bu etkinin ise işe devam isteği, motivasyon ve çalışma ilişkileri üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların güven algısı, şeffaf iletişim, adil iş bölümü, karşılıklı saygı, çözüm odaklı yaklaşım ve sorumluluk bilinci gibi unsurlar etrafında şekillenmektedir. Güven ortamı oluştuğunda çalışan bağlılığı ve motivasyonu artarken, bu ortamın zedelenmesi durumunda aidiyet duygusunda azalma, duygusal geri çekilme ve performans düşüşü gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuzluklar yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik üzerinde etkiler yaratmaktadır.

Araştırma bulguları, iş yerinde güven ve nezaketin, çalışan motivasyonu, bağlılığı ve psikolojik sağlığı açısından önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Katılımcıların büyük bir kısmı, güven ortamının şeffaf ve adil iş dağılımı ile saygıya

dayalı ilişkiler aracılığıyla sağlandığını ifade etmiştir. Güven zedelendiğinde ise çalışanlar pasif bir direniş geliştirerek motivasyonlarını kaybetmekte ve kuruma olan bağlılıkları azalmaktadır.

Nezaketsizlik, özellikle yöneticilerden geldiğinde, çalışanlar üzerinde değersizlik hissi, stres ve verim kaybına yol açmaktadır. Uzun vadede bu tür deneyimler, çalışanların işten kopmalarına neden olabilmektedir. Nezaketsizlik; pasif-agresif tutumlar, alaycı söylemler, görev tanımını dışına çıkılması ve iletişimde saygı eksikliği gibi farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bütün bu davranışlar çalışanlar tarafından ciddi bir stres kaynağı olarak algılanmaktadır. Çalışanlar bu tür durumlarla başa çıkarken genellikle mesafe koyma, doğrudan iletişim kurma ya da yöneticilere durumu bildirme gibi bireysel stratejiler geliştirmektedir.

Araştırmada cinsiyete dayalı demografik farklılıklar da dikkat çekici bir bulgu olarak öne çıkmaktadır. Erkek katılımcılar, güven duygusunun zedelenmesi veya sistematik nezaketsizlik durumlarında iş yerinden ayrılmayı çözüm yolu olarak değerlendirmekte ve kendi kariyer planlarını ön planda tutmaktadırlar. Buna karşılık kadın katılımcılar, benzer durumlarda iletişimi sınırlandırma, mesafe koyma ve sınırlarla süreci yönetme gibi daha yapıcı bir yol izlemektedir. Bu durum, toplumsal cinsiyet rolleri ve sosyal dinamiklerin, iş yerinde karşılaşılan stres faktörlerine karşı geliştirilen baş etme yöntemleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, iş yerinde güven ve nezaketin devamlılığı çalışanların psikolojik iyilik hâllerini ve iş tatminlerini değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, aidiyet ve kurumsal başarı gibi hedefleri de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin güvene dayalı, saygılı bir işyeri ortamı oluşturmak için bilinçli adımlar atması büyük önem taşımaktadır. Böyle bir ortam, çalışanların kendini güvende ve değerli hissetmesini sağlar, motivasyonlarını artırır ve kuruma olan bağlılıklarını güçlendirir. Aynı zamanda iş yerindeki iletişimi iyileştirir, sorunları azaltır ve verimliliğe olumlu

katkı yapar. Bu araştırma, kurumsal güvenin ve nezaketin iş yeri verimliliği açısından vazgeçilmez olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

## KAYNAKÇA

- Alanka, D. (2024). Nitel Bir Araştırma Yöntemi Olarak İçerik Analizi: Teorik Bir Çerçeve. *Kronotop İletişim Dergisi*, 1(1), 64-84.
- Anket Linki (<https://www.kickresume.com/en/press/annoying-coworkers-survey/>)
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Baran, H., & Karavelioğlu, C. (2022). İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Adanmaya Etkisinde Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(2), 2235-2259.
- Başaran, A. (2024). Sosyal Mücadele Kuramı Üzerine Yayımlanan Çalışmaların R Ve Vosviewer Kullanılarak Bibliyometrik Analizi. *Alanya Akademik Bakış*, 8(2), 634-655.
- Berjot, S., & Gillet, N. (2011). Stress And Coping With Discrimination And Stigmatization. *Frontiers In Psychology*, 2, 33. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2011.00033>
- Çalışkan, A. (2021). Örgütsel Güven: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 42-59.
- Çapar, H. (2023). İşyeri Nezaketsizliği. Sağlık Çalışanlarında Mutsuzluk: Negatif Örgütsel Davranışlar.
- Çiçek, B., & Çiçek, A. (2020). İşyeri Nezaketsizliğinin Yaratıcı Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *İş Ve İnsan Dergisi*, 7(2), 267-282.
- Çini, M. A. (2022). İş Yeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(2), 644-663.
- Çoban, R., & Deniz, M. (2021). İşyeri Nezaketsizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *OPUS International Journal Of Society Researches*, 17(34), 1224-1259.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Dinç S. Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü. [Order No. 28512992]. Marmara Üniversitesi (Turkey); 2007.

Dinçer, E., & Kart, M. E. (2021). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi. Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(4), 21-42.

Doğan, N. N. T., & Öztepe, N. D. Enerji Sektöründe Çalışma Bozucu Davranışlarının Tipolojisi: Kaynakları Ve Çeşitleri. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (2024), 209-228.

En, C. (2022). Sigara Kullanan Ve Kullanmayan Yetişkin Bireylerde Stresle Başa Çıkma Ve Öz Güven Düzeylerinin İncelenmesi (Master's Thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

Gürsoy, A., Köksal, K., & Yapar, H. (2018). Özgeciliğin Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir İnceleme. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 22(4), 783-796.

<https://Blog.Haiilo.Com/Blog/Trust-In-The-Workplace/>

<https://Firmbee.Com/Incivility-In-The-Workplace>

<https://Greatergood.Berkeley.Edu/Topic/Altruism/Definition>

<https://Heartcount.Com/Blog/Employee-Relations/>

<https://Mgiep.Unesco.Org/Article/World-Kindness-Day>

<https://Www.Haberhurriyeti.Com/Haber/23498508/Turkiyede-Calisanlarin-Yuzde-52si-Guven-Sorunu-Yasiyor><https://Www.Octanner.Com/Global-Culture-Report/2022-Recognition>

<https://Www.Selectsoftwarereviews.Com/Blog/Employee-Recognition-Statistics>

<https://Www.Testgorilla.Com/Blog/Workplace-Empathy/>

Işıkay, Ç., & Taslak, S. (2021). İşyeri Nezaketsizliği: Ulusal Literatür Üzerine Bir İçerik Analizi. OPUS International Journal Of Society Researches, 18(39), 521-552.

Kahya, T. (2019). Örgütsel Sinizmin Neden Ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma: Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Bir Firma Örneği (Master's Thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).

Kızıloğlu, E. (2019). İşyeri Nezaketsizliğinin Bilgi Paylaşma Tutumu Ve İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi: Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü.

- Omarov, A. (2009). Örgütsel Güven Ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama (Order No. 30855851). Available From Proquest Dissertations & Theses Global. (2973032296). Retrieved From <https://www.proquest.com/dissertations-theses/örgütsel-güven-ve-iş-doyumu-özel-bir-sektörde/docview/2973032296/se-2>
- Özcan, G. (2022). İşyeri Nezaketsizliği: Kavramsal Bir İnceleme. Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 5(2), 341-367. Bak Var Mı Diye
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 323-343.
- Özmen, M., & Hanımoglu, B. (2023). Kişiler Arası İletişimde Empatinin İşyeri Mutluluğuna Etkisi. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (44), 469-494.
- Polatçı, S., & Özçalık, F. (2013). Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirme İşyeri Nezaketsizliği Ve Tükenmişliğe Etkisi. İşletme Bilimi Dergisi, 1(1), 17-34.
- Sert, H., Demirkıran, S. Ö., Göz, P. A., & Beler, H. (2024). Bir Nitel Araştırma Yöntemi: Görüşme. Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences (Joshas), 9(71), 4071-4075.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 37-46.
- Tekindal, M., & Arsu, Ş. U. (2020). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı Ve Sürecine Yönelik Bir Derleme. Ufkun Ötesi Bilim Dergisi, 20(1), 153-172.
- Türesin, H. (2024). İşyeri Nezaketsizliği Ve Çözüm Önerileri. Sosyoekonomik Araştırmalar Dergisi, 1(1), 59-69.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007(2), 93-118.
- Uslu, O., & Şimşek, A. (2020). Çalışma Arkadaşlarına Güven Ve Psikolojik İyi Oluşun Çalışanların İş Performansına Etkileri. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, 2(1), 6-12.
- Yanık, O., & Naktiyok, A. (2017). Etik (Ahlaki) Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güven Ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(15), 297-324.

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel güven ve çalışan ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemektir. Nezaket, sağlıklı iletişimi teşvik eden ve güven kültürünün inşasında önemli rol oynayan bir kavramdır. Buna karşın, işyeri nezaketsizliği; saygısız, dışlayıcı ve küçümseyici davranışlarla çalışan ilişkilerini zedeleyen, güven ortamını bozan ve örgütsel sinizme yol açan bir olgudur.

Araştırma, üniversitelerde görev yapan 3 kadın, 3 erkek idari personel ile gerçekleştirilmiş ve nitel araştırma yöntemi kapsamında yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veri toplanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, işyeri nezaketsizliği, çalışanlar arasında güven kaybına, motivasyon düşüklüğüne, psikolojik rahatsızlıklara ve iletişim sorunlarına neden olmaktadır. Bu olumsuz etkiler, ekip ruhunu zayıflatmakta ve kurumsal bağlılık üzerinde yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır. Öte yandan, empati ve özgecilik gibi olumlu sosyal davranışların, işyerindeki ilişkileri iyileştirdiği ve güven ortamını yeniden inşa ettiği tespit edilmiştir.

Araştırma, üniversite çalışanları özelinde sınırlı olmakla birlikte, örgütlerde sağlıklı bir iletişim ve güven kültürü oluşturulması adına nezaketin önemini vurgulamakta ve yöneticilere bu doğrultuda stratejik öneriler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan ilişkileri, empati, iş yeri nezaketsizliği, örgütsel güven, örgütsel sinizm, özgecilik.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of workplace incivility on organizational trust and employee relations. Courtesy is a concept that encourages healthy communication and plays an important role in building a culture of trust. On the other hand, workplace incivility is a phenomenon that damages employee relations with disrespectful, exclusionary and condescending behaviors, disrupts the environment of trust and leads to organizational cynicism.

The study was conducted with 3 female and 3 male administrative personnel working at universities and data was collected through semi-structured interviews within the scope of the qualitative research method.

According to the findings, workplace incivility causes loss of trust, low motivation, psychological disorders and communication problems among employees. These negative effects weaken team spirit and have destructive consequences on institutional commitment. On the other hand, it has been determined that positive social behaviors such as empathy and altruism improve workplace relationships and rebuild the environment of trust.

Although the study is limited to university employees, it emphasizes the importance of courtesy in order to create a healthy communication and trust culture in organizations and offers strategic suggestions to managers in this direction.

**Keywords:** Employee relations, empathy, workplace incivility, organizational trust, organizational cynicism, altruism.