

İstanbul Üniversitesi  
İktisat Fakültesi  
Maliye Araştırma Merkezi Konferansları  
53. Seri / Yıl 2010

# ÇALIŞMA HAYATINDA İŞYERİ KABALIĞI OLGUSU

**Araş. Gör. Dr. Meltem GÜNGÖR DELEN**

İstanbul Üniversitesi  
İktisat Fakültesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

## ÖZET

Kurumlarda, bireylerin karşılıklı saygı çerçevesinde davranmalarını sağlayan sosyal ve kurumsal normlara aykırı davranışlar, işyeri kabalığı olarak tanımlanmaktadır. "Günaydın" veya "iyi günler" dememe, teşekkür etmeme, karşısındakinin sözünü kesme, azarlama, yüksek sesle konuşma, özel hayata müdahale, vb. bir takım davranışları bu kavram çerçevesinde değerlendirebiliriz. Günümüz çalışma hayatında pek çok etken dolayısıyla giderek yaygınlaşan bu olgu, çalışanlar ve kurum açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. En önemli tehlike ise, yönetimin yaşanan bu örgütsel sapmayı görmezden gelmesi veya önemsememesidir. Bu durumda iki veya daha fazla kişi arasında gelişen olgu, tüm kuruma yayılabilmekte ve bir süre sonra kurum kültürünün bir parçası haline gelebilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri kabalığı, örgütsel sapma, psikolojik taciz.

## THE PHENOMENON OF WORKPLACE INCIVILITY

### ABSTRACT

Behaviors that are contrary to the social and organizational norms for mutual respect are called workplace incivility. Missing to say "good morning", neglecting to greet one another, cutting people off while speaking, chiding, talking pedantically, interfering private life, etc. can be evaluated as some behaviors related with this phenomenon. Workplace incivility, becoming prevalent because of many factors in today's working life, results in damaging effects for workers and organizations. The most important risk is, ignoring or disregarding this organizational deviance by the management. As it is, the phenomenon rising between two or more person may spread to the whole organization and in time become a part of the organizational culture.

**Keywords:** Workplace incivility, organizational deviance, mobbing.

## GİRİŞ

Kurumları içinde buldukları çevreden bağımsız bir şekilde değerlendiremeyiz. Küresel dünya ve faaliyet gösterdikleri çevre, kurumları ve bu kurumlarda çalışanları büyük ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla dünya çapında yaygınlaşan ve pek çok topluma da sirayet eden bir takım olguların dışsal baskısını göz ardı etmek mümkün değildir (Dietz, et.al.; 2003, 318). Kurumları çevreleyen dünyada, yaşanan teknolojik gelişmeler ve toplumsal değişimler insanların genel saygı kurallarına karşı kayıtsız kalmalarına, zaman zaman da bunların dışında davranmalarına neden olmaktadır. Hayatları boyunca hızla hareket eden insanların o kadar çok yapacak işleri vardır ki, çevrelerindeki kişilere minimum düzeyde dikkat gösterirler ve onlarla minimum düzeyde iletişim kurarlar. Bu iletişimsizlik aslında, bir açıdan, kabalık olarak değerlendirilebilir. Çevrelerindeki insanlara dikkat etmemeleri zamanla onlara karşı kayıtsızlaşmalarına neden olur ve bu kişiler onlar için önemsizleşir. Gündelik koşuşturmaları içinde çevrelerindeki insanlara saygılı davranmaları artık o kadar da önemli bir gereklilik değildir. Böyle bir toplumda da, genel saygı kuralları dışında değerlendirilebilecek kaba davranışlar yaygınlaşmaya başlar. Söz konusu durum benzer bir şekilde kurumlara da yansımaktadır.

Günümüz işletmelerinde, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösterenlerde, çalışma koşullarının oldukça gelişmiş olmasına rağmen, karşılanmayan ihtiyaçlar ve talepler karşısında kişilerin toleransları oldukça azalmış; öfke, kızgınlık ve olumsuz duygular ile bunları sergileme konusundaki hevesleri artmıştır. İnsan kaynakları uzmanlarının %84'ü işletmelerinde düşmanca davranışların giderek artmakta olduğunu ifade etmektedirler (Johnson&Indvik; 2001, 705'den Flynn; 1998).

Öfke, bazı durumlarda normal karşılanabilecek bir tepkidir, lakin artık o kadar genel bir davranış haline gelmiştir ki, stresli durumlar karşısında beklenen bir tepki halini almıştır. İşyerlerinde neredeyse her dört çalışandan biri kronik bir şekilde öfke duymaktadır (Johnson&Indvik; 2001, 708).

Son on, on beş yılda yaşanan gelişmeler, kurumlarda sosyal ve kültürel normlar ile çalışma ilkeleri ve çalışma ahlaki açısından genel kabul görmüş kurallardan bir takım sapmalar yaşanmasına neden olmuştur. Bu sapmalardan şiddet başlığı altındakileri değerlendirdiğimizde karşımıza, işyeri kabalığı, psikolojik taciz, cinsel taciz ve fiziksel şiddet olguları çıkmaktadır. Her bir olguyu onluk bir skala üzerine yerleştirecek olsak; kaba davranışlar birden üçe kadar olan bir dereceyi kapsarken, psikolojik taciz dörtten dokuza kadar derecelendirilir ve son nokta ise, fiziksel şiddettir (Namie; 2003, 2). Diğer taraftan bazı yazarlar işyeri kabalığını bir şiddet, kötü muamele biçimi ve hatta açık bir çatışma olarak görmemekte, ancak söz konusu sapmanın bu olumsuzluklara zemin hazırladığını öne sürmektedirler (Johnson&Indvik; 2001, 706). Fakat işyeri kabalığı da, çatışmaya veya herhangi bir şiddet biçimine dönüşmese dahi, çalışanlar açısından rahatsızlık veren, çalışma ahengini ve örgüt iklimini bozan bir durumdur.

## **I. İŞYERİ KABALIĞI**

Kurumsal normlardan bir sapma olarak tanımlanan işyeri kabalığı, örgütlerde karşılaşılan şiddet ve kötü muamele biçimlerinden en düşük yoğunlukta olanlardan biridir. Bazı durumlarda ise, daha yüksek yoğunluklu şiddet biçimlerine yol açan bir ilk aşama olabilmektedir. Söz konusu kavramı doğru bir şekilde tanımlamak ve diğer kötü muamele biçimlerinden ayırt etmek işyerlerinde karşılaşılan bu sorun alanına çözüm getirebilmek adına önem arz etmektedir.

### **1. Kavramsal Çerçeve**

Hemen her kurumda çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişimde ve birbirlerine karşı davranışlarında asgari saygı kurallarına uymaları gerekmektedir. Bunlar kişilerin birbirlerinden hoşlanıp hoşlanmamalarından bağımsız olarak, profesyonel çalışma hayatı çerçevesinde uymaları gereken kurallardır. Çalışanların bu saygı kurallarına aykırı biçimde hareket etmeleri ise, işyeri kabalığı olarak tanımlanır (Martin, 2003, 1). Bir başka tanımlama ise, şu şekilde yapılmaktadır; hedef alınan kişiye zarar vermeyi amaçlayan veya amaçlamayan, işyeri kurallarını ve karşılıklı saygıyı bozan, düşük yoğunluklu bir anormal (normal kurallardan sapmış) davranış biçimi (Andersson&Pearson; 1999, 457). İşyeri kabalığı, temel olarak işyeri normlarına

(kurallarına) aykırı davranışlar sergilenmesi olarak tanımlanmaktadır. İşyeri normları ise, kurumun bir parçası olduğu toplumdaki normları ifade etmektedir. Bu normlar, temel ahlaki davranış standartlarından ve söz konusu kurumun geliştirdiği gelenek ve kültürden oluşmaktadır (Pearson&Andersson&Porath; 2000, 126).

Hemen herkes zaman zaman çalışma ortamında kaba davranışlar sergileyebilmektedir. Kurumları, farklı insanların bir araya geldikleri birer yapı, çalışanları da birer iş makinesi değil de, duygu dünyaları olan ve duygu dünyalarında günden güne değişiklik yaşayabilen insanlar olarak değerlendirdiğimizde, nadiren de olsa bu tür davranışlar sergilemeleri oldukça normaldir. Bu tip arızı durumlar dahi çalışanlar arasındaki ilişkileri bozabilmektedir. Fakat daha tehlikeli olan ve asıl konumuzu oluşturan, bu tür kaba davranışlarda bulunmayı alışkanlık haline getirmiş kişilerdir. Bu kişiler kurum içinde belirli açılardan daha güçlü konumda olanlardır. Genellikle yöneticiler veya farklı yollarla örgütsel güç kaynaklarına erişebilen kişilerdir. Bu kişiler kaba davranışlarını, eşitleri olan çalışma arkadaşlarına, astlarına veya bir problem yaşandığında karşılımları ilk çıkan kişiye yöneltebilmektedirler (Pearson &Porath, 2005, 10). Bu noktadan da anlaşılacağı üzere işyeri kabalığı, bir defaya mahsus veya nadiren meydana gelen değil, süreklilik arz eden durumları ifade etmektedir.

İşyeri kabalığı kavramını tanımlarken, önemli bir başka nokta ise, hangi davranışların bu kapsamda değerlendirileceğidir. Kişisel değerler ve algılamaların farklı olması nedeniyle, kabalık olarak tanımlanan davranışlar kişiden kişiye değişebilir. Fakat burada dikkate almamız gereken, mevcut sosyal normlara aykırı söylem ve davranışlardır. Bunlardan bazıları; temel saygı kuralları çerçevesinde, günaydın ve iyi günler dememe, teşekkür etmeme, karşısındakinin sözünü kesme, azarlama, yüksek sesle konuşma, özel hayata müdahale; diğer taraftan, çalışma ortamını dağınık bırakma, başkalarına ait eşyaları izinsiz kullanma, vb. (Pearson&Andersson&Porath; 2000, 126). Elbette ki bu davranışlar, kültürel yapıya ve kurumsal bir takım özelliklere göre değişebilmekte ve çeşitlenebilmektedir.

## **2. Psikolojik Taciz Olgusuyla Farklılığı**

İşyeri kabalığı kavramının tanımlanması ve çalışma hayatında karşılaşılan diğer kötü muamele biçimlerinden ayırt edilmesi bazı durumlarda oldukça zor olmaktadır. İşyerinde meydana gelen bu tür durumlar birbirlerinden çok ince çizgilerle ayrılabilen, bazen de iç içe olabilmektedir. Nitekim söz konusu olgunun en fazla karıştırıldığı kötü muamele biçimi psikolojik tacizdir. Bu iki kavram bir takım benzerlikler arz etse de, temelde birbirinden oldukça farklı durumları tanımlar. Psikolojik taciz; bir ya da birden fazla kişinin, bir kişiyi hedef alarak, kasıtlı olarak sistematik bir biçimde, ahlaki olmayan ve düşmanca davranışlarda bulunması ve bu davranışlar sonucunda kişinin savunmasız ve çaresiz bir duruma itilmesidir. İşyeri kabalığı ise, pek çok noktada bu kavramdan farklılaşmaktadır.

Bu kavramın psikolojik tacizle temel ayrışma noktası, daha genel bir davranış biçimi olmasıdır (Salin; 2003, 1216). Psikolojik tacizde seçilen belirli bir kişiye yönelik

sürekli ve kasıtlı bir kötü muamele söz konusu iken işyeri kabalığında hedef bugün biriyse ertesi gün bir başkası olabilmektedir. Ayrıca kabalık eğer bu davranışta bulunan kişinin kişiliğinden kaynaklanmıyorsa, geçici bir durum bile sayılabilir. Diğer taraftan işyeri kabalığında sergilenen davranışlar, karşısındakinin sürekli sözünü kesmek, teşekkür etmemek ve bunun gibi genel saygı kurallarına aykırı davranışlar olduğundan, daha zayıf bir kötü muamele biçimidir (Martin; 2003, 1). Oysaki psikolojik tacizde daha çeşitli ve daha ağır davranış biçimleri gözlemlenmektedir (sürekli azarlama, aşağılama, dışlama, yetkilerini elinden alma, vb.). Farklılık, her iki kavramda aktörlerin tanımlanmış biçimlerinde de görülebilir. Psikolojik tacizde, kötü muameleye maruz kalan kişi kurban (victim) olarak tanımlanırken, işyeri kabalığında hedef (target) olarak tanımlanmaktadır. Kötü muamelede bulunan kişi ise işyeri kabalığında kışkırtıcı (instigator) olarak tanımlanırken, psikolojik tacizde saldırgan (perpetrator) olarak tanımlanmaktadır (Pearson & Porath, 2005, 10). Kurban, hedefe nazaran daha pasif ve daha ağır bir durumu ifade ederken, saldırgan da kışkırtıcıya göre daha fazla şiddet çağrıştıran bir kavramdır.

İşyeri kabalığı ve psikolojik taciz arasındaki önemli bir fark da, psikolojik tacizde kurbanı zarar vermenin amaçlanıyor olmasıdır. İşyeri kabalığında zarar verme amacı çok fazla belirgin değildir, hatta bazı durumlarda kesinlikle zarar vermek amaçlanmamakta, söz konusu davranışlar tamamen bilinçsizce sergilenmektedir. Bu durum, kaba davranışlar neticesinde hedefte bulunan kişinin zarar görmesinden bağımsız bir durumdur. Bu davranışlar nedeniyle kişi zarar görebilir fakat kışkırtıcı olarak tanımlanan kişinin aslında böyle bir amacı bulunmamaktadır (Pearson & Andersson & Porath; 2000, 126-127). Ayrıca psikolojik tacizde odak noktası, kurban iken, işyeri kabalığında, kaba davranışlarda bulunan kişi yani kışkırtıcıdır. İki kavram arasındaki tüm bu farklılıklar aşağıda yer verilen tabloda özetlenmektedir.

	<b>Psikolojik Taciz</b>	<b>İşyeri Kabalığı</b>
<b>Hedef alınan kişi</b>	Kurban	Hedef
<b>Hedef alan kişi</b>	Saldırgan	Kışkırtıcı
<b>Hedef alınan kişi sayısı</b>	Tek bir kişi	Birden fazla, bazen tüm çalışanlar
<b>Amaç</b>	Kurbanı psikolojik olarak yıpratmak, yalnızlaştırmak ve kurum dışına itmek.	Güç kullanımı, disipline etme, belirli bir amaca yönelik olmadan, bilinçsiz olarak.
<b>Odak noktası</b>	Hedef alınan kişi	Kaba davranışta bulunan kişi

## II. İŞYERİ KABALIĞININ ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

İşyeri kabalığının ortaya çıkışına ilişkin pek çok neden sıralayabiliriz, fakat burada üç temel neden üzerinde duracağız. Bunlardan ilki, çalışma yaşamındaki değişim, ikincisi de kurum politikalarıdır. Elbette ki bu iki neden, çalışanlar üzerindeki yansımaları ve dolaylı olarak kaba davranışların ortaya çıkması ve yaygınlaşmasına neden olmaları açısından ele alınmaktadır. Üçüncü neden olarak ise, yöneticiler ve tutumları değerlendirilecektir.

### 1. Çalışma Yaşamındaki Değişim

Günümüzde, daha verimli çalışmak ve çalıştırmak adına giderek artan baskı, artan dış ve iç rekabet ile işyerinde karşılaşılan kötü muamele biçimleri arasında oldukça yakın bir ilişki bulunmaktadır. Tüm bu baskılarla birlikte gündeme gelen yeniden yapılanma ve küçülme eğilimleri, kurumlarda mevcut katmanların ve pozisyonların elenmesine, dolayısıyla da iş güvencesini azaltarak kurum içi rekabetin ve çalışanların iş yükünün artmasına neden olmuştur. Bu durum neticesinde kurum içinde baskı ve stres artmış, saldırganlık ve öfke eşiği de aşağıya çekilmiştir (Salin; 2003, 36-37). Dolayısıyla, çalışanları tahammülsüzleştirerek birbirlerine kaba davranmalarına neden olan stres; iletişim eksikliği, artan iş yükü, iş güvencesinin olmayışı, kurumsal değişim ve kötü iş organizasyonundan kaynaklanmaktadır (Johnson&Indvik; 2001, 708'den Moodie&Borthvick; 1999). Diğer taraftan, yaşanan hızlı ve sürekli değişim ile esnek çalışma biçimleri göz önünde bulundurulduğunda, insanların hayatları hiç olmadığı kadar geçici bir hale dönüşmüştür. Çalışanlar, işleri ve içinde buldukları topluluklar sürekli değiştiği için kuvvetli bağlılıklar kuramamaktadırlar. Bu durum, çalışanların ilişkilere sürekli kendi açılarından bakmalarına, yani bireyselleşmelerine neden olmaktadır (Kowalski; 2003, 107). Sonuç olarak, gerek aşırı rekabetçi ortamın yaratmış olduğu stres gerekse kurumsal ve sosyal bağların zayıflamış olması nedeniyle çalışma hayatında giderek bireyselleşen taraflar birbirlerine daha kaba davranmaya başlamaktadırlar.

Bazı araştırmacılar, çalışma ve özel yaşamdaki hızlı, yüksek teknolojinin kullanıldığı küresel etkileşimlerin, çalışanlarda, birbirlerine kibar ve iyi davranacak zamanları olmadığı inancını yarattığı, dolayısıyla ortaya çıkan iletişim eksikliğinin veya iletişimsizliğin belirli kültürlerde kabalık olarak tanımlandığını belirtmektedirler (Pearson&Porath; 2005, 7). Çalışanlar kendilerine verilen hedefleri realize etmekle o kadar meşguldürler ki, çevrelerindeki insanlara önem vererek, biraz daha saygılı davranmaya ayıracakları vakitleri yoktur (Johnson&Indvik; 2001, 707). Bu yoğun hareketlilik bireyleri giderek birbirlerine yabancılaştırmakta, kaba davranışların daha sık ve daha kayıtsız bir şekilde ortaya çıkışını kolaylaştırmaktadır. Mevcut rekabetçi ortamda önemli olan iş çıktılarıdır, asıl odaklandıkları nokta budur, yoksa çalışma arkadaşlarına veya yönetimleri altındaki insanlara kibar davranmak, onları birey yerine koyarak iletişim kurmak değildir.

Diğer taraftan, son on yılda meydana gelen teknolojik ilerlemeler, yüz yüze iletişimi bir zorunluluk olmaktan çıkarmıştır. Örneğin; internet kullanımındaki

yaygınlaşma neticesinde, yöneticiler çalışanlarına kaba ve düşmanca ifadeler içeren e-mailler gönderebilmektedirler. Çoğu zaman iletilmesi gereken bir mesajı, e-mail yoluyla göndermek, kişinin bizzat karşısında çıkıp yüzüne söylemekten daha kolaydır (Johnson&Indvik;2001, 710'dan Reeves; 1999). İşyerinde uyumu sağlayan kurum içi iletişimin sağlıklı ve güçlü olmasıdır. Birebir iletişimi zayıflatan veya dolaylı iletişimde kaba ifadelere imkân tanıyan bu tür yöntemler, kurum içinde saygısız ve kaba davranışların ortaya çıkmasına ve yaygınlaşmasına neden olabilmektedir.

## 2. Kurum Politikaları

Rekabet olgusu, kurum politikaları açısından da belirleyici bir durumdur. Bu nedenle rekabet, hem kişilerin davranışlarını yönlendiren hem de kurumların politikalarını belirleyen temel etmenlerden biridir. Kurumlar küresel rekabet içinde başarılı olabilmek için sürekli olarak belirli hedefleri gerçekleştirmeye odaklanmışlardır ve bunları ne pahasına gerçekleştirdiklerine de çok fazla dikkat etmemektedirler. Kuruma dışarıdan gelen bu baskıyı, kurum da çoğu zaman aynı şekilde yönetim politikaları vasıtasıyla kurum içine yansıtmaktadır. Çalışanlara kaba davranışlarda bulunan bu kadar çok yöneticinin bulunması aslında temelde kurum politikalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumlar yöneticilerini sadece verimlilik ve iş performansları üzerinden değerlendirmekte, kendisine verilen hedefleri gerçekleştirirken çevresindeki insanlara ne şekilde davrandığı veya nasıl bir çalışma ortamı yarattığı ile ilgilenmemektedir (Flynn; 1999, 40).

Diğer taraftan bir takım kurumsal uygulamalar da yöneticilerin çalışanlara karşı kaba davranışlar içine girmesine neden olmaktadır. Bunların başında kurumun mevcut ödüllendirme sistemi gelmektedir. Özellikle üst düzey yöneticilerin yeni fikirleri üzerinden elde ettikleri ödüllerden orta kademe yöneticiler ve çalışanlar yararlanamamaktadır. ABD'de 1999 yılında CEO'ların bu şekilde kazandıkları ortalama prim 3.2 milyon dolar, üst düzey yöneticilerin ise 681 bin dolardır. Bu durum, yöneticiler ile çalışanlar arasında bir ayrım yaratmakta ve "biz/onlar" çatışmasını tetiklemektedir (Hornstein; 2003, 4).

Yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı davranmamalarına neden olan bir başka neden ise, kurumun çalışanlara güvenmemesidir. Kurumun bu güvensizliği nedeniyle yöneticiler çalışanları sürekli gözlem altında tutarak, hatalı davranışları karşısında, bu davranışlarını düzeltmek yerine, onları cezalandırmaktadır. Bir diğer yaklaşım, çalışanları birer birey olarak görmeme eğilimidir. Çalışanlar işin yapılmasını sağlayan cansız makineler olarak görülmekte; bireysel özellikleri göz önünde bulundurmeyen nötr ve duygusuz davranabilen yönetici modelleri kurum tarafından yüceltilmektedir. Ayrıca çalışanlar birer işçi olarak da görülmemekte, ilk çare olarak işten çıkarmaya başvurulmakta ve çoğu zaman bunun çalışanlar üzerinde yarattığı stres dikkate alınmadan dile de getirilmektedir. Diğer taraftan çalışanların bilgili ve tecrübeli oldukları konularda onların görüşlerini dikkate almayan bir yönetim yaklaşımı benimsenen kurumlar da yöneticilerin kaba davranışlarına ortam hazırlamaktadır. (Hornstein; 2003, 5). Böyle bir kurumsal yapıda çalışanlar önemsizleştirilmekte,

yöneticiler ise, birer güç odağı haline getirilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin kaba davranışları bu şekilde, kurum tarafından meşrulaştırılmaktadır.

Kurumun adil bir örgüt iklimi oluşturup oluşturmadığı da, işyerinde karşılaşılan kötü muamele biçimleriyle yakından ilgilidir. Kurum çalışanlar için adil bir çalışma ortamı sağlamak durumundadır ve bunu yazılı veya sözlü bir prosedüre oturtmalıdır. Çalışanlar herhangi bir kötü muameleyle karşılaştıklarında, durumun adil bir şekilde çözüleceğini veya kaba davranışlarda bulunan kişi cezalandırılacağını bilmelidir. Bu şekilde çalışma ortamında adaleti hâkim kılamayan kurumlarda işyeri kabalığı sıklıkla meydana gelebilmektedir (Dietz, et.al.; 2003, 319).

### 3. Yöneticiler

Yöneticilerin benimsedikleri yaklaşımlar ve “biz” olgusu, onları kaba davranışlarda bulunmaya itmektedir. Kurumların bu kişileri donattığı yetkiler, güç ve özgürlük alanı, kurum içinde bir başka örneği bulunmayan bir elitler grubu yaratmakta ve kabalık yoluyla kendilerini yüceltmek konusunda yöneticilerin akıllarını çelmektedir.

Diğerleri karşısında kendini ve mensup olduğu grubu yüceltmek insan doğasında bulunan temel dürtülerden biridir. Dünya çapında yapılan bir araştırmada katılımcılara, bir grup üyesiye, kendilerinden gerçekleştirmelerini istedikleri bir işi, gizlice biri kendi gruplarından diğeri ise, başka bir gruptan iki kişi arasında paylaştırılması istense nasıl davranacakları sorulduğunda, katılımcılar grup kimliklerini göz ardı ederek işi eşit paylaşacaklarını belirtmişlerdir. Fakat uzun yıllardır, farklı kültürler ve yaş gruplarında yapılan araştırmalar göstermiştir ki; gerçek hayatta hiçbir zaman böyle bir eşit paylaşım olmamaktadır. Kişiler kendilerini ve ait oldukları grubu, diğerlerini alçaltarak, yüceltmektedirler. Yöneticiler de sahip oldukları kurumsal güçten yararlanarak, astlarının asla kendilerine yaklaşamayacağı şekilde bir yaklaşım sergileyerek onları sindirmektedir (Hornstein; 2003, 4). Ayrıca bu yaklaşımları karşısında da herhangi bir yaptırımla karşılaşmamaktadırlar.

Kimi zaman da yöneticiler, kişisel bir takım özelliklerinden ötürü bu şekilde davranabilmektedirler. Kurumsal hiyerarşide üst kademelerde bulunmalarından yararlanarak bilinçli bir şekilde diğer çalışanlara kötü muamelede bulunmaktadırlar. Ashforth bu tip yöneticileri, çalışanlar üzerinde güç kullanan küçük zalim kişilikler (petty tyrant) olarak tanımlamaktadır. Bu kişiler genellikle otoriter bir yönetim anlayışına sahiptirler ve ellerinde bulundukları gücü diğerlerine eziyet etmek amacıyla kullanmaktadırlar. Bu zalim kişilikler aynı zamanda astlarıyla ilgili bir takım önyargılarla hareket ederler. Onlara göre astları, çalışmaktan hoşlanmazlar, sorumluluk sahibi değildirler, yönlendirmeye ihtiyaç duyarlar ve daha iyi çalışmalarını sağlamak için ceza mekanizmalarını işletmek gerekir. Bu önyargıları onların baskıcı bir yönetim tarzı benimsemelerine neden olur (Ashforth, 1994, 755-758). Bu tip yöneticiler, belirli kişilere karşı kasıtlı olarak kötü muamelede bulunmaktadırlar.

Görüldüğü üzere yöneticiler, kimi zaman kurumsal etkilerle, kimi zaman ise kişiliklerinden kaynaklı, bilinçli veya bilinçsizce bir takım kaba davranışlar



sergileyebilmekte ve bu davranışlarıyla da hem örgüt iklimini zehirlemekte, hem de diğer çalışanlar için kötü birer örnek oluşturmaktadırlar.

### III. İŞYERİ KABALIĞININ YAYGINLIĞI

Günümüzde artık mevcudiyeti inkâr edilemeyecek bir durum haline gelen işyeri kabalığının saptanması, diğer kurumsal sapmalardan farklı olarak, oldukça zordur. Psikolojik taciz veya cinsel taciz vakalarını belirlemek daha kolayken; pek çok durumda çalışanlar karşılaştıkları kaba davranışları rapor etmemekte veya rapor etmeleri halinde ise, bu davranışı yapan kişi durumun, hedef alınan kişi veya kişilerin hassasiyetinden ya da alinganlığından kaynaklandığını öne sürmektedir (Pearson & Porath; 2005, 9).

Dünya çapında 1000 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada; her beş çalışandan biri, hemen her gün işveren veya yöneticilerinin kötü muamelesiyle karşı karşıya kaldığını; %90'ı ise, kariyerleri boyunca zaman zaman bu tür davranışlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu çalışanlar üslerini, kurum içinde geleneksel kuralları uygulamak için kaba ve nezaketten uzak davranan kişiler olarak tanımlamaktadır. Yöneticilerinin kendilerinden sorgusuz bir itaat beklediklerini, bunu bulamadıklarında ise ceza mekanizmalarını işlettiklerini belirtmiş, yöneticileri tarafından sürekli kabahatli görüldükleri, herhangi bir tartışmaya mahal vermeden, azarlandıklarında ise bir çocuk gibi susup, öylece durmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. (Hornstein; 2003, 1-2).

Pearson ve Porath'ın Amerika'da 800 çalışan ile yaptıkları anketlerde; katılımcıların %10'unun hemen her gün, %20'sinin ise en az haftada bir kez işyerinde kaba davranışlarla karşılaştığını tespit etmişlerdir. Aynı araştırmacılar, Kanada'da beyaz yakalı çalışanlar arasında yaptıkları araştırmada; 126 çalışanın dörtte birinin hemen her gün, yarısının ise en az haftada bir kez bu tür davranışlarla karşılaştığı sonucuna ulaşmışlardır (2005, 7). Amerika'da 1.180 kamu çalışmanı ile yapılan bir başka araştırmada ise, 1.180 katılımcıların %71'inin son beş yıl içinde işyeri kabalığına maruz kaldığı, %25'inin zaman zaman, %6'sının ise sıklıkla bu tür davranışlarla karşılaştığı belirlenmiştir (Cortina et.al.; 2001, 70).

Kanada'da 2007 yılında, Kanada Posta Çalışanları Sendikası (CUPW) üyeleri arasında yapılan bir araştırmada, katılımcıların %85'inin son bir yıl içinde işyerinde bir takım kaba davranışlarla karşılaştıkları tespit edilmiştir. Çalışanların karşılaştıkları bu davranışların %44'ü yöneticilerinden, %36'sı çalışma arkadaşlarından, %13'ü ise müşterilerden kaynaklanmaktadır. Kaba davranışların %51'i bir haftadan daha uzun sürmektedir (CUPW; 2007).

Çalışma hayatında karşılaşılan diğer kötü muamele biçimleriyle karşılaştırıldığında, işyeri kabalığının oldukça yaygın bir durum olduğu görülmektedir. Diğer taraftan bu konuda yapılan araştırmalar, diğer kötü muamele biçimlerine nazaran daha sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla bu alanda, davranışlar boyutunda, kültürel özellikleri de dikkate alarak yapılacak yeni araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

## IV. İŞYERİ KABALIĞININ SONUÇLARI

İşyeri kabalığı genellikle bir kişinin davranışlarıyla başlar, fakat zamanla kaba ve saygısız davranışlar kurum içinde yaygınlaşmaya başlar, güvensizlik artar, çalışanların iş tatmini azalır, sonunda samimi olmayan, kaba davranışların hâkim olduğu, toleranssız bir kurum kültürü oluşur. İyi olanlar kurumu terk eder ve geriye mutsuz insanlardan oluşan bir yapı kalır. Tüm bunlar, kurum ve çalışanlar açısından yıkıcı etkiler yaratmaktadır (Johnson & Indvik; 2001, 707).

### 1. Bireysel Sonuçlar

İşyeri kabalığı, çalışanlar tarafından kötü veya iş etiğine aykırı davranışlar olarak tanımlanmakta ve kişilerde rahatsızlık yaratmaktadır (Pearson & Andersson & Wegner; 2001, 1399). Bu tip davranışlar çalışanların kendilerini kötü, depresif, neşesiz, hayal kırıklığına uğramış ve rencide olmuş hissetmelerine neden olmaktadır (Pearson & Andersson & Wegner; 2001, 1404). İşyeri kabalığı, ileri aşamalarda, çalışanların profesyonel kimliklerini de baltalamakta, bireylerin kendilerine ve mesleki yetkinliklerine olan güvenleri azalmakta, giderek pasifleşmelerine neden olmaktadır (Zauderer; 2002, 38). Pearson ve arkadaşlarının yapmış oldukları bir çalışmada, bir yönetici; işyeri kabalığının çalışanları izole ederek tepkilerini sınırladığı, kabuklarına çekilmelerine neden olduğunu, dolayısıyla bu kişilerin fikirleri ve yaratıcılıklarından yararlanılamadığını belirtmiştir (Pearson & Andersson & Wegner; 2001, 1397). Ayrıca bazı durumlarda işten ayrılmayı tercih eden kişiler, yeni bir iş bulamamaları veya yeni bir iş buluncaya kadar geçen sürede gelir kaybına uğrayabilmektedir.

Kaba davranışların uzun süre devam etmesi halinde ise, çalışanların sağlığı da etkilenmektedir. Psikolojik yönden; anksiyete ve depresyon gibi, fiziksel yönden ise; yüksek tansiyon, kalp ve mide rahatsızlıkları gibi sağlık sorunları yaşayabilmektedirler (Johnson&Indvik; 2001, 708'den Girardet; 1999).

Çalışanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, maruz kaldıkları kaba davranışlar karşısında farklı davranışlar sergilerler. Örneğin sert bir mizaca sahip olan kişiler, daha yüksek bir olasılıkla bu davranışlara karşılık vermekte, kendilerini kontrol etmekte zorlandıkları için karşı tarafı tehdit edebilmektedirler. Çalışanın karşılık vermesi üzerinde etkili olan bir başka nokta ise, kaba davranışlarda bulun kişi ile arasındaki nispi güç farklılığıdır. Söz konusu davranışları sergileyen kendisinden daha güçlü konumdaki biri olduğunda, hedef alınan kişinin bu kişiye zarar verebilme olasılığı oldukça düşüktür, dolayısıyla pek çok durumda maruz kaldığı kaba davranışlara karşılık veremeyecektir. Bu noktada kaba davranışların kendisinde yarattığı olumsuz etkiyi başkalarına yönlendirebilmektedir. Bu kişiler çoğu zaman kendisinden daha güçsüz konumda olanlardır (Bir başka çalışma arkadaşı, eşi veya çocuğu gibi) (Pearson & Andersson & Wegner; 2001, 1406). Daha yumuşak ve esnek bir kişiliğe sahip olan bireyler ise, kendilerine kaba davranışlar sergileyen kişiye karşı genellikle tepkisiz kalabilmekte, ancak ileri aşamalarda, durumun katlanılmaz bir hal aldığı anda, kurumu terk etmeyi tercih edebilmektedirler.

## 2. Kurumsal Sonuçlar

Çalışanlar maruz kaldıkları kaba davranışlar neticesinde tepkilerini çoğu kez kendilerine kaba davranan kişiye değil, ürettikleri işin kalitesini ve performanslarını düşürerek, kuruma yönlendirmektedirler, özellikle de bu kişi kurumsal hiyerarşide yüksek bir pozisyonda bulunuyorsa (Pearson & Porath; 2005, 11). Çalışanlar bu tepkiyi bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde sergileyebilmektedirler. Belirli durumlarda çalışanların, kurumlarının menfaati için, standart performanslarının üzerine çıkmaları gerekmektedir. Standart performanstan kasıt, işin devamlılığını sağlayacak minimum performanstır. Böyle durumlarda çalışan yüksek bir performans gösterebilmek için ekstra çaba sarf edebilir veya bu gerekliliği görmezden gelerek işine devam eder. Çalışanların işle ilgili bu tercihlerini, kuruma bağlılıkları veya yabancılaşma düzeyleri belirlemektedir. Kurumsal bağlılık ve yabancılaşmayı belirleyen ise, iş ortamıdır. Kişinin belirli bir iş tatmini sağlaması ve işiyle kendini tanımlayabilmesi kurumsal bağlılığını artıracaktır. İş ortamını şekillendiren de büyük ölçüde yöneticilerin tavır ve davranışlarıdır. Kaba davranışlar sergileyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda yabancılaşma artacak ve kurumsal bağlılık azalacaktır. Dolayısıyla çalışanlar da kurum için fazladan bir çaba harcama gereği duymayacaktır. Verimliliği, motivasyonu ve yenilik yaratma isteği zayıflayan çalışan iyi iş üretme konusunda isteksizleşecek, bu da uzun dönemde kurumun performansını olumsuz etkileyecektir. Diğer taraftan çalışanlar zamanla yöneticilerini ve kurumu, kendilerinin iyiliğini ve refahını hiçbir zaman göz önünde bulundurmamayan birer düşman olarak görmeye başlayacaktır (Hornstein; 2003, 3).

Diğer taraftan, kaba davranışlara maruz kalan kişilerin, bu olaya ilişkin duydukları sıkıntı nedeniyle veya kendilerine kaba davranan kişiyle ileride kuracakları etkileşimler konusunda endişelenerek geçirdikleri vakit aslında iş zamanlarından gitmektedir. Yapılan bir araştırmada, çalışanların yarıya yakını bu şekilde davrandığını, dörtte biri ise ofis içinde kışkırtıcıdan kaçmak için oldukça zaman kaybettiğini belirtmiştir. Katılımcıların üçte biri bu tür davranışlara maruz kaldıktan sonra işyerinde fazladan gösterdikleri çabayı sergilemekten vazgeçtiklerini belirtmişlerdir. Mesela yeni gelenlere yardımcı olma, çalışma arkadaşlarına destek olma, işe dair yenilikler üretme gibi. Katılımcıların dörtte biri ise standart performanslarının altına indiklerini ifade etmişlerdir. Çok düşük bir oran olmakla birlikte, katılımcıların %5'i maruz kaldıkları bu haksız muameleye karşılık olarak işyerinden bir takım eşyalar çaldıklarını belirtmişlerdir (Pearson & Andersson & Porath; 2000, 130). Kurumlarda meydana gelen bu tür hırsızlıkların maliyeti ABD'de yıllık 120 milyar dolara yaklaştığı tahmin edilmektedir (Dunlop & Lee; 2004, 69'dan Bourke; 2004).

İşyeri kabalığını yeterince dikkate almayan ve önemsemeyen yöneticiler, aslında bu tür davranışlar dolayısıyla kurum içinde yaşanan çatışmaları çözmek için ne kadar fazla zaman harcadıklarının farkında değildirler. Bu çatışmaları görmezden gelmeleri halinde ise, işyeri kabalığı kurum kültürünü deforme ederek ve kurumun zarar görmesine neden olacaktır (Pearson & Porath; 2005, 8).

İşyeri kabalığının kurum açısından yarattığı olumsuz sonuçlardan biri de işçi devridir. Bu tür davranışlarla karşılaşan pek çok kişi, uygun bir iş bulduğunda kurumdan ayrılmayı tercih etmektedir. Yapılan bir araştırmada, kaba davranışlara maruz kalan çalışanların %12'sinin işten ayrıldığı tespit edilmiştir (Pearson & Andersson & Porath; 2000, 130). İşten ayrılan çalışanların kilit noktadaki kişiler olma olasılığı düşünüldüğünde, bu durum kurum açısından önemli bir değer kaybı yaratacaktır. Ayrıca yeni işe alınacak çalışanların uyum süreci ve bu kişiler için yapılacak eğitim harcamaları da birer maliyet kalemidir.

İşyerinde bir kişi diğerine kaba davranışlar sergilemeye başladığında, bu durum artık iki kişi arasında meydana gelen bir olay olmaktan çıkar ve diğer çalışanları da etkilemeye başlar (Pearson & Andersson & Porath; 2000, 129). Dolayısıyla, işyeri kabalığının yarattığı gergin ve huzursuz ortam örgüt iklimini zehirleyerek diğerlerinin de çalışma ahengini bozar.

## V. İŞYERİ KABALIĞIYLA MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Çalışanlar ve kurumlar açısından pek çok olumsuzluğa neden olan işyeri kabalığı ile mücadele etmek mümkündür, fakat işyerlerinde bu olguyu tamamen ortadan kaldırmak mümkün olamamaktadır (Hornstein; 2003, 3). İşyeri kabalığını engellemek için kurumların ve yöneticilerin bir takım önlemler almaları gerekmektedir. Çalışanlar ise maruz kaldıkları kaba davranışları, bu davranışlarla karşılaştıkları anda rapor ederek yöneticilerini ve kurumu bilgilendirmelidirler.

Diğer taraftan çalışanların bu durumu rapor etmeleri halinde veya yöneticiler, durumu kendiliklerinden fark etmelerine rağmen, çoğu zaman kişiler arası çatışmaların içine girmek istememekte, durumu kişisel bir problem olarak görmeye meyilli olduklarından, kurumlarında hüküm süren kaba davranışları görmezden gelmektedir. Yöneticilerin bir kısmı ise mevcut duruma, kurum içi rekabeti canlı tutmak adına göz yummakta, hatta desteklemektedir (Pearson & Porath; 2005, 9).

Çalışanlar arasında ortaya çıkan işyeri kabalığını önlemek isteyen kurumlar öncelikle, kurumun en üstünden başlayarak, sıfır tolerans anlayışını yaygınlaştırmalıdır. Kurum genelinde bu tür kaba davranışlara tolerans gösterilmeyeceği yazılı ve sözlü olarak düzenli bir şekilde sürekli ifade edilmelidir. Çalışanların birbirlerine nasıl davranmaları gerektiğine dair yazılı kurallar geliştirilmeli ve bunlara uyulması sağlanmalıdır. Elbette ki, bu kurallara ilk olarak yöneticilerin kendileri uymalıdır, hem kendi aralarında hem de astlarına karşı olan davranışlarında bu kurallar çerçevesinde hareket etmelidirler. Böylelikle çalışanlar açısından da birer model oluşturmuş olacaklardır. Pek çok araştırmada çalışanlar, yöneticilerinin kaba ve nezaketsiz davranmaları nedeniyle kendilerinin de bu şekilde davrandığını belirtmişlerdir (Pearson & Porath; 2005, 12-13).

İşyeri kabalığını önlemenin en kolay yolu, bu davranışları sergileyen kişiyi işten çıkarmak veya uzaklaştırmaktır. Pek çok yönetici birimlerindeki bu tür kişilerden, onları başka birilere göndererek kurtulmaya çalışmaktadır. Fakat önemli olan proaktif olmak,

problem oluşmadan önlemektir. Kurum, işe alım sürecinde kibar ve nazik kişileri işe almaya çalışmalıdır. Ayrıca kurum içinde de çalışanlara, iletişim kuralları, çatışma yönetimi, zor insanlara baş etme, stres yönetimi, dinleme konusunda eğitimler verilmelidir. Çalışanları, nasıl davranmaları gerektiği ve iş stresiyle nasıl başa çıkacakları konusunda bilgilendirmeden, onlardan belirli bir biçimde davranmalarını bekleyemeyiz (Pearson & Porath; 2005, 13).

Diğer taraftan yöneticilerin birimlerinde ve kurum genelinde neler olup bittiğini sürekli izlemeleri ve takip etmeleri gerekmektedir. Böylece olaylara zamanında müdahale etme şansını yakalayabilirler. Duruma anında müdahale etmek, işyeri kabalığını engelleme ve kaba davranışlarda bulunan kişi/kişileri caydırmak açısından oldukça önemlidir. Bu davranışlara bir kere tolerans gösterilmesi, işyeri kabalığın kurum genelinde yaygınlaşmasına ve ciddi bir problem haline gelmesine neden olacaktır. Kendilerine kaba davranışlarla ilgili bildirimde bulunan çalışanları da dikkate almalı ve olayı etraflı bir şekilde incelemelidirler ki, sonraki zamanlarda meydana gelebilecek benzer durumlarda çalışanlar konuyu rapor etme hususunda bir çekimserlik yaşamassınlar. Kaba davranışlarda bulunan kişiler için bir takım mazeretler yaratılmamalıdır. Sergiledikleri kaba davranışların bu çalışanların kişiliklerinden kaynaklandığı, aslında kötü niyetli olmadıkları, iş stresinin yüksek olması nedeniyle ortaya çıktığı, bir takım kişisel problemler yaşadıkları ve durumun geçici olduğu gibi (Pearson & Porath; 2005, 14).

Kurumdan ayrılanlar ile yapılacak görüşmeler de işyeri kabalığını tespit etmek ve önlemek açısından yararlı olmaktadır. Bu tür davranışlarla karşılaşan ve bunu rapor etmeyen pek çok kişi kurumdan ayrılmayı tercih etmekte, fakat bunu hemen yapmamaktadır. Kendisine uygun bir iş bulduktan sonra ayrılırken ise, bazıları kurumun bunu önemsemeyeceğini düşündüğünden, bazıları da şikayet ederlerse zayıf olduklarının düşünüleceğinden çekinerek, işten ayrılmasının asıl nedenini belirtmemektedir. Dolayısıyla bu kişiler kurumdan ayrıldıktan ve yaşadıklarının üzerinden belirli bir zaman geçtikten sonra, söz konusu çalışanlarla ayrılma nedenleri üzerine bir görüşme yapılabilir ve bu görüşmede ayrılışlarının asıl nedenleri sorgulanabilir (Pearson&Porath; 2005, 15).

Yöneticilerden kaynaklanan kaba davranışlar söz konusu olduğunda ise kurumların öncelikli yaklaşımı, yöneticilerle çalışanları ayrı iki grubun üyesi olmaktan ya da sahip oldukları bu inançtan kurtarmaktır. Kurumun çalışan ve yöneticileriyle bir bütün olduğu, aynı amaç için bir arada buldukları inancını yerleştirmektedir (Hornstein; 2003, 3). “Biz ve onlar” ayrımını ortadan kaldırmak için öncelikle kurumun ödüllendirme sistemi gözden geçirilmeli ve genellikle yöneticiler için geçerli olan, diğer çalışanların yararlanmadığı ödül mekanizmalarının, çalışanlar arasında da yaygınlaştırılması gerekmektedir. Diğer taraftan çalışanlar duyguları olan ve iş dışında da bir hayat süren bireyler olarak görülmeli, belirli ölçülerde iş güvenceleri sağlanmalıdır. Ayrıca kurum içinde çalışanların görüşlerine ve önerilerine önem verilen ve değerlendirilen bir yapının kurulması çalışanları yöneticiler karşısında güçlendirecektir. Böylelikle yöneticiler de çalışanlara karşı daha saygılı davranmak durumunda kalacaklardır. Bu yaklaşımlar çerçevesinde yöneticileri, kaba davranışlarda

bulunma konusunda cesaretlendiren biz/onlar ayrımı azalacak, dolayısıyla kurum genelinde bir bütünlük oluşacağından, kötü muamele görmesi doğal olan, daha az değerli bir çalışan grubu bulunmayacaktır (Hornstein; 2003, 5-7).

Tüm bunlar, kurumların işyeri kabalığını önleme konusunda samimi olmaları halinde uygulayabilecekleri yöntemlerdir. Burada en önemli olan daha bu tür davranışlar meydana gelmeden, saygının ve karşılıklı doğru iletişimin hâkim olduğu bir kurum kültürü yaratmaktır.

## SONUÇ

Günümüz kurumlarında gözlemlenen, genel norm ve değerlere aykırı davranışlar oldukça çeşitlidir. İşyeri kabalığı ise bu davranışlardan en hafifi olmakla birlikte, en yaygın olanlardan biridir. Hemen her kurumda birkaç örneğine rastlayabileceğimiz bu tür davranışlar, özellikle çalışma yaşamında meydana gelen değişim; aşırı rekabetçi ortam, yüksek stres düzeyi, zayıflamış kurumsal ve sosyal bağlar, iletişimin yoğunlaşmasına karşın niteliğini kaybetmesi, yabancılaşma gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Diğer taratan rekabeti ve iş çıktılarını ön plana alan, yöneticileri ayrıcalıklı bir grup haline getiren ve temelde çalışanlara olan güvensizliğin yattığı kurum politikaları ile yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri tutumlar da işyeri kabalığının ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında etkili olmaktadır.

Çalışanlar ve kurum açısından pek çok olumsuz sonuç doğuran bu olgu; bireyler üzerinde psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olmakta, doğrudan çalışanların performanslarını ve çalışma istekliliklerini azaltarak, dolaylı olarak kurum performansını olumsuz etkilemekte, kurumsal bağlılığı zedelemekte, işçi devrini artırmaktadır. Genel anlamda ise bu durum, örgüt iklimini bozarak, sağlıksız kurumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bu tür davranışların meydana gelmesine mahal vermemek adına işe alım sürecinde dikkatli davranılmalı ve çalışanlara gerekli eğitimler verilmelidir. Kaba davranışların ortaya çıkması halinde ise, bu olguyu yok saymadan doğru mücadele yöntemleri benimsenmelidir.

## KAYNAKÇA

- ANDERSSON, Lynne M. & Christine M. Pearson. (1999), "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", **Academy of Management Review**, Vol.24, No.3, 452-471.
- ASHFORTH, Blake. (1994), "Petty Tyranny in Organizations", **Human Relations**, Vol.47, No.7, 755-779.
- BOURKE, A.J. III. (1994), "Get Smart About Getting Ripped off", **HR Focus**, Vol.71, 18.
- CORTINA, Lilia M. et.al. (2001), "Incivility in the Workplace: Incidence and Impact", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.6, No.1, 64-80.

- CUPW. (Fall 2007), "Highlights of Study on Incivility", **Our Health Our Safety**, Vol.5, Iss.2.
- DIETZ, Joerg Et.al. (2003), "The Impact of Community Violence and an Organization's Procedural Justice Climate on Workplace Aggression", **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.3, 317-326.
- DUNLOP, Patrick D. & Kibeom Lee. (2004), "Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples do Spoil the Whole Barrel", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, 67-80.
- FLYNN, G. (1998), "Why Employees are so Angry", **Workforce**, Vol.77, No. 19, 26-32.
- FLYNN, G. (1999), "Stop Toxic Managers Before They Stop You!", **Workforce**, Vol.78, No. 8, 40-46.
- GIRARDET, E. (1 August 1999), "As many as a Quarter of Employees Feel Angry at Work", **Associated Press Newswires**, 1.
- HORNSTEIN, Harvey A. (November/December 2003), "Workplace Incivility: An Unavoidable Product of Human Nature and Organizational Nurturing", **Ivey Business Journal**, 1-7.
- JOHNSON, Pamela R. & Julie Indvik. (2001), "Slings and Arrows of Rudeness: Incivility in the Workplace", **Journal of Management Development**, Vol.20, No.8, 705-713.
- JORDAN, Peter J. & Michael Sheehan. (2000), "Stress and Managerial Bullying: Affective Antecedents and Consequences", **Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems**, Ed. By. Michael Sheehan, Sherly Ramsay, Jeff Patrick, Griffith University, Brisbane, 201-207.
- KOWALSKI, Robin M. (2003), "The Escalation of Incivility in Western Culture", **The International Scope Review**, Vol.5, Iss.9 (Summer), 100-125.
- NAMIE, Gary. (2003), "Workplace Bullying: Escalated Incivility", **Ivey Business Journal**, Vol.68, Iss.2, 1-6.
- MARTIN, Roberta. (Autumn 2003), "Workplace Incivility", **Allworth Juniper**, Iss.7.
- MOODIE, R. & C. Borthwick. (6 August 1999), "All Worked up: It's Enough to Make You Sick", **Australian Financial Review**, 3.
- PEARSON, Christine M. & Lynn M. Andersson & Christine L. Porath. (2000), "Assesing and Attacking Wokplace Incivility", **Organizational Dynamics**, Vol.29, No.2, 123-137.
- PEARSON, Christine M. & Lynn M. Andersson & Judith W. Wegner. (2001), "When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility", **Human Relations**, Vol.54, N.11, 1387-1419.

- PEARSON, Christine M. & Christine L. Porath. (2005), "On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for "Nice"? Think Again", **Academy of Management Executive**, Vol.19, No.1, 7-18.
- REEVES, R. (20 August 1999), "End Office Rage: Get a Women Boss", **Africa News Service**, 1.
- SALIN, Denise. (2003), "Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating structures and Processes in the Work Environment", **Human Relations**, Vol. 56/10, pp.1213-1232.
- SALIN, Denise. (2003), "Bullying and Organizational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments", **International Journal of Management and Decision Making**, Vol.4, No.1, 35-46.
- ZAUDERER, Donald G. (Spring 2002), "Workplace Incivility and the Management of Human Capital", **The Public Manager**, 36-42.