

İş Yeri Nezaketi ve Mikroagresyon: Örgütsel ve Yönetimsel Perspektifler

Kevser Sezer Korucu¹

Özet

Bu bölüm, işyeri nezaketi ile mikroagresyonun örgütsel yaşamda çoğu zaman eşzamanlı ortaya çıkabildiğini ve bu ilişkinin basit bir “iyi-kötü” karşıtlığından ziyade ikilik/paradoks mantığıyla anlaşılması gerektiğini tartışmaktadır. Nezaket; saygı, empati, etkin dinleme ve yapıcı iletişime dayalı bir etkileşim normu olarak çalışan iyi oluşunu, örgütsel bağlılığı ve performansı desteklerken; mikroagresyonlar açık hakaret içermeyen fakat tekrarlayıcı, örtük ve dışlayıcı mesajlar aracılığıyla psikolojik güvenliği zedeleyen bir risk alanı oluşturmaktadır. Bölümde, nezaketin yalnızca nezaketsizliğin yokluğu olmadığı; proaktif bir örgütsel kapasite olarak tanımlanması ve geçerli-güvenilir ölçüm araçlarının geliştirilmesi gereği vurgulanmaktadır. Ayrıca örgütsel normlar ve iklim, güç ilişkileri ve hiyerarşi, liderlik tarzları, kültürel değerler/çeşitlilik ve birey-örgüt arasındaki karşılıklı üretim döngüsü üzerinden nezaket-mikroagresyon gerilimi çok düzeyli biçimde analiz edilmektedir. Örnek vakalar, resmî kapsayıcılık söylemleriyle gündelik etkileşimlerdeki örtük güç ilişkilerinin gerilim içinde olabileceğini göstermektedir. Son olarak bölüm, mikroagresyonların önlenmesinin yalnızca farkındalık eğitimleriyle sınırlı kalmaması; değer temelli işe alım, kapsayıcı liderlik, şeffaf geri bildirim kanalları, adil performans/terfi sistemleri ve açık davranış standartlarıyla desteklenen yönetsel ve politik müdahalelerle kurumsallaştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

1. Giriş

Çalışma yaşamında küçük jestler ve fark edilmeyen davranışlar, bazen örgütün geleceğini şekillendirecek kadar güçlü etkiler yaratabilir. Çalışma yaşamında gündelik ve çoğu zaman sıradan görülen etkileşimler, örgütsel iklimi ve kurumsal sürdürülebilirliği belirleyebilecek düzeyde yapısal sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda iş yeri nezaketi ve mikroagresyon, örgütsel

1 Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü.

davranış literatüründe karşıt gibi konumlandırılan ancak pratikte eşzamanlı olarak var olabilen iki kritik olgudur. Nezaket, çalışanlar arasında saygı, empâti ve yapıcı iletişimi temel alan olumlu bir etkileşim biçimini ifade ederken; mikroagresyon, çoğu zaman örtük, dolaylı ve sistematik nitelik taşıyan küçük fakat tekrarlayıcı dışlayıcı davranışları tanımlamaktadır. Bu iki olgu, örgütsel yaşamda eş zamanlı olarak var olabilmekte ve çalışma iklimini doğrudan etkilemektedir. Geleneksel literatürde nezaket olumlu, mikroagresyon ise olumsuz bir örgütsel davranış olarak konumlandırılmakta; iki kavram çoğunlukla birbirinin karşıtı olarak ele alınmaktadır. Ancak günümüz örgütlerinde bu iki olgu, karşıtlık temelinde değil, eşzamanlı var olan ve birbirini üreten dinamikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda nezaket ile mikroagresyon arasındaki ilişki, basit bir karşıtlıktan ziyade, örgütsel yapı içinde üretilen ve yeniden üretilen dinamik bir gerilim alanı olarak ele alınmalıdır. Bu çerçevede nezaket ve mikroagresyon, birbirini dışlayan iki uç davranış değil; örgütsel normlar, güç ilişkileri, liderlik tarzları ve kültürel değerler aracılığıyla sürekli yeniden şekillenen karşılıklı süreçler olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların bireysel tutumları ve değerleri nezaket davranışlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynasa da, örgüt kültürünün tolerans düzeyi, yönetsel uygulamalar ve resmi politikalar bu davranışların yaygınlaşmasını ya da bastırılmasını belirlemektedir. Dolayısıyla mikroagresyonun görünmezliğini sürdüren yapılar, aynı zamanda nezaketin kurumsallaşmasını da sınırlayabilmektedir. Bu gerilim, özellikle hiyerarşik yapılar, yüksek performans baskısı ve rekabetçi çalışma ortamlarında daha belirgin hâle gelmektedir. Nezaketin norm olarak benimsendiği örgütlerde açık iletişim, psikolojik güvenlik ve kapsayıcılık güçlenirken; mikroagresyonun tolere edildiği yapılarda çalışanlar arasında yabancılaşma, aidiyet kaybı ve duygusal tükenme artabilmektedir. Bu durum yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel verimlilik, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Yönetsel açıdan bakıldığında, nezaket–mikroagresyon geriliminin etkili biçimde yönetilebilmesi için çok katmanlı stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlerin model oluşturması, açık ve şeffaf iletişim kültürü geliştirmesi, mikroagresyon davranışlarını erken aşamada tanınması ve müdahale etmesi kritik öneme sahiptir. Aynı zamanda örgütsel politikaların netleştirilmesi, kapsayıcı eğitim programlarının uygulanması ve güvenli bildirim mekanizmalarının oluşturulması, nezaket kültürünün kurumsallaşmasını desteklemektedir. Bu yaklaşım, bireysel farkındalık ile örgütsel dönüşümü bütünleştirerek gerilimi yapıcı bir dengeye dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Bu bölümün amacı, örgütsel davranış bağlamında nezaket ve mikroagresyon arasındaki ilişkiyi ikilik perspektifi çerçevesinde ele alarak söz konusu gerilimin örgütsel ve yönetsel düzeydeki yansımalarını ortaya koymaktır. Böylece nezaket–mikroagresyon

dinamiğinin yalnızca bireysel davranışlarla sınırlı olmadığı, örgüt kültürü ve yönetim uygulamalarıyla etkileşim içinde şekillendiği bir bakış açısıyla açıklanması amaçlanmaktadır.

2. Kavramların Kuramsal Temelleri

2.1. İşyeri Nezaketi (Workplace Civility)

Nezaket kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “*başkalarına karşı saygılı ve kibar davranma; naziklik*” olarak tanımlanmaktadır (sozluk.gov.tr). İş yeri nezaketi ise çalışanların iş ortamında birbirlerine karşı sergiledikleri saygı temelli ve özenli davranışları kapsayan bir davranış normudur (Clark ve Walsh, 2016). Bu normlar, nazik ve saygılı davranmayı, kişilerarası ilişkilerde teşekkür etme ve gülümseme gibi basit ancak önemli görgü ifadelerini kullanmayı ve insan ilişkilerinde saygı ile görgü kurallarını temel ilke hâline getirmeyi kapsamaktadır (Kızıloğlu, 2021). Başkalarına saygı göstermek, katkılarını takdir etmek ve kaba ya da saldırgan davranışlardan kaçınmak; aktif dinleme, empâti ve yapıcı iletişimi içeren bir davranış biçimi olarak iş yerinde bir norm hâline gelebilir. Bu norm, olumlu ilişkilerin geliştirilmesine, iş memnuniyetinin artmasına ve kurumsal performansın iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Fabio ve Kenny, 2018).

Kaba davranış, nezaketsizliğin daha açık bir biçimidir; nezaketsizlik ise daha örtük yollarla, örneğin dışlama yoluyla da ortaya çıkabilir. Nezaket, nezaketsizlik ve kabalık arasındaki farkları anlamak, olumlu sosyal etkileşimleri geliştirmek için önemlidir; nezaketsizlik teorisi, olumsuz davranışların yokluğuyla nezaketi tanımlamaya yardımcı olabilir. Nezaketi anlamak için nezaketsizliğin nedenlerini, biçimlerini ve etkilerini incelemek yol gösterici olabilir; bu sayede yalnızca tepkisel değil, önleyici stratejiler geliştirmek mümkün olur. Ancak nezaket, sadece nezaketsizliğin yokluğu değil, kendi proaktif özellikleri ve dinamikleri olan bağımsız bir olgudur; bu nedenle nezaketsizlik teorisi tek başına nezaketi tam olarak açıklamakta yetersiz kalabilir (Peng, 2023). Pearson ve Porath (2009)’ın ifade ettiği iş yerindeki nezaketsizlik örüntüleri; iletişimi görmezden gelme (aramalara ve e-postalara yanıt vermeme), etkileşim sırasında ilgisizlik gösterme (toplantıda dinlememe), bilgi saklama, küçümseme, dışlama, emeğe el koyma, sorumluluktan kaçma ve dedikodu yoluyla itibarı zedeleme gibi karşılıklı saygı normlarını aşındıran davranışları içermektedir. Bu çerçevede, nezaketin doğası üzerine yapılan tartışmalar da önem kazanmaktadır; bazı yaklaşımlar nezaketi gönüllü bir etik duruş olarak görürken, diğerleri bunun örgütsel olarak dayatılan bir davranış standardı olabileceğini vurgular. Bununla birlikte, aşırı veya biçimsel nezaket uygulamaları, çalışanların gerçek düşünce ve duygularını ifade etmesini engelleyebilir ve bastırıcı bir işlev görebilir (Kern

& Chugh, 2009). Bu nedenle iş yeri nezaketi, hem samimi hem de sistematik biçimde örgüt kültürüne entegre edilmelidir.

İşyeri nezaketi, çalışan refahını ve örgütsel sonuçları olumlu etkileyen önemli bir kavram olmasına rağmen, tanımı ve ölçümü konusunda bilimsel literatürde fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar nezaketi nezaketsizliğin karşısı olarak görürken, diğerleri bireylerin kendi yorumlarına bırakmaktadır. Bu belirsizlik, etkili ölçüm ve uygulanabilir stratejilerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır; bu nedenle işyeri nezaketi için net bir tanım ve güvenilir ölçüm araçlarının oluşturulması gerekmektedir (Tsuno vd., 2017; Gilin vd., 2010). Peng (2023), iş yerinde nezaket konusunun, nezaketsizlik çalışmalarına kıyasla daha sınırlı ele alındığını göstermektedir. Bu durum, kavramsal netliğin artırılması, güçlü bir kuramsal çerçevenin oluşturulması ve geçerli-güvenilir ölçüm araçlarının geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları iş yerinde nezaketin yalnızca bireysel bir özellik değil; kişisel, örgütsel ve sosyal faktörlerin etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu nedenle müdahale programları yalnızca birey odaklı değil, aynı zamanda grup ve örgüt düzeyinde tasarlanmalıdır. Bu doğrultuda nezaketi destekleyen bir örgüt kültürünün inşası, çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşunu arttırabilir; tükenmişlik ve devamsızlığı azaltabilir; uzun vadede örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirliği güçlendirebilmektedir.

Nitekim Society for Human Resource Management (SHRM)'in 2024 yılı üçüncü çeyrek Nezaket Endeksi ve 2023 Küresel İş Yeri Kültürü Raporu bulgularına göre, liderlerin sergilediği nezaket davranışları örgüt kültürü üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Liderlerin açık ve yapıcı iletişimi modellemesi, zorlayıcı durumlarda dahi saygılı diyalogu teşvik ederek kurumsal iklimi güçlendirmektedir. Araştırmalar, çalışan bakış açılarını değerli gören ve adil liderlik uygulamalarını benimseyen kurumlarda, çalışanların örgüt kültürünü olumlu değerlendirme olasılığının belirgin biçimde arttığını göstermektedir. Nezaket, yalnızca kaba davranışlardan kaçınmak değil; aktif dinleme, farklı görüşleri tanıma ve kapsayıcı bir iletişim ortamı oluşturma pratiğidir. Bu yaklaşım, hem verimlilik ve çalışan bağlılığını arttırmakta hem de liderlerin kurumsal güven ve uzlaşma üretme kapasitesini güçlendirdiğini ortaya koymuştur (Popera, 2024). Benzer şekilde Porath (2017) tarafından 20.000'den fazla çalışan üzerinde yapılan bir araştırma bulgularına göre liderleri tarafından saygı gördüğünü anlayan çalışanların %92'si işlerine daha yüksek düzeyde odaklanmakta ve öncelik vermekte %55'i ise daha güçlü bir iş katılımı sergilemektedir. Bu bulgular, iş yeri nezaketinin yalnızca etik bir gereklilik değil, aynı zamanda örgütsel performans ve sürdürülebilir kurumsal başarı açısından stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir. İş yerinde nezaketin

teşvik edilmesi yalnızca etik bir tercih değil; sağlıklı örgütler, mutlu çalışanlar ve korunmuş insan sermayesi için stratejik bir zorunluluk olduğu söylenebilir.

Eşdeyişle işyeri nezaketi, örgütlerde günlük uygulamalar aracılığıyla somutlaşan bir örgütsel davranış biçimidir. Örneğin, toplantılarda herkesin söz hakkına saygı gösterilmesi, eleştirilerin yapıcı ve küçümseyici olmayan bir dille ifade edilmesi, e-posta ve yazılı iletişimde profesyonel bir üslubun benimsenmesi işyeri nezaketinin temel göstergelerindedir. Benzer şekilde, yöneticilerin çatışma durumlarında tarafsız ve adil davranması, çalışanların uygunsuz davranışları güvenle bildirebileceği mekanizmaların oluşturulması ve geri bildirim süreçlerinin şeffaf yürütülmesi de nezaket kültürünün kurumsal düzeydeki yansımalarıdır. Bu tür somut uygulamalar, örgütlerde saygı temelli bir iletişim iklimi oluşturarak çalışanların aidiyet ve güven duygusunu güçlendirecektir.

Bu bilgiler ışığında iş yeri nezaketi:

- İletişimde karşılıklılık ve zamanında geri bildirim sağlama,
- Aktif ve dikkatli dinleme,
- Bilgi paylaşımında şeffaflık,
- Başkalarının katkılarını tanıma ve takdir etme,
- Ekip üyelerini kapsayıcı biçimde sürece dâhil etme,
- Sorumluluk alma ve adil davranma,
- İtibar koruyucu ve yapıcı iletişim kurma

gibi davranışların bütünü olarak tanımlanabilir. Bu tanım, nezaketi yalnızca bireysel bir tutum olmaktan çıkarıp, örgütsel kültürün niteliğini belirleyen yapısal ve normatif bir unsur olarak değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır.

Araştırmalar, iş yerindeki saygısız davranışların çalışan refahı, bağlılık, performans ve çalışanı tutma oranları üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Politik ve toplumsal gerilimlerin işyeri ortamına yansması, nezaket düzeyini düşürerek çalışan moralini ve verimliliği olumsuz etkilerken, çatışma ve taciz şikâyetleri riskini de artırmaktadır. Bu nedenle, liderlerin saygı, kapsayıcılık ve yapıcı diyalog kültürünü güçlendirmesi, açık beklentiler belirlemesi ve karşılıklı saygıyı esas alan bir örgüt kültürü oluşturması stratejik bir gerekliliktir (Popera, 2024). Ancak, birçok çalışan açısından en temel etkileşim standardının bile iş yaşamında güvenli şekilde tesis edilemediği düşünülmektedir. Bu çelişkili durum, iş yeri nezaketinin teorik ve normatif düzeyde kabul görmesine rağmen uygulamada her zaman kurumsal kültürle iç içe geçmediğini göstermektedir. Nitekim bu soruna kurumsal düzeyde müdahale

eden örneklerden biri, California eyaletindeki Byran Cave hukuk şirketidir. Kurum içinde artan nezaketsiz davranışlar karşısında yöneticiler ve çalışanlarla birlikte örgütsel normları yeniden tanımlama sürecine girmiştir. Çalışanlar arasında artan iğneleyici sözler, aşağılayıcı bakışları azaltabilmek için birbirlerini selamlamak, lütfen demek, teşekkür etmek, saygılı davranmak, dürüst olmak gibi temel nezaket kurallarına öncelik verilmiştir (Porath, 2017). Bu örnek, iş yeri nezaketinin yalnızca bireysel bir erdem değil; örgütsel düzenlemeler, liderlik pratikleri ve kolektif norm üretimi yoluyla yapılandırılması gereken kültürel bir inşa süreci olduğunu ortaya koymaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, iş yeri nezaketi yalnızca bireysel bir davranış normu olmaktan öte, örgütsel kültür, liderlik, psikolojik güvenlik ve performans çıktıları üzerinde çok boyutlu etkiler üreten stratejik bir unsur olarak değerlendirilebilir. Eşdeyişle, nezaketin pasif karşıtı olmanın ötesinde, örgütsel ilişkilerin niteliğini yükselten ve saygı temelli bir kültürün inşasına katkı sağlayan pozitif bir davranış normu olduğu söylenebilir. Buna bağlı olarak, bir sonraki bölümde mikroagresyonlar ele alınacak ve ardından iş yeri nezaketi ile mikroagresyonların örgütsel bağlamdaki etkileşimleri somut örnekler üzerinden tartışılacaktır.

2.2. Mikro Agresyonlar (Microaggressions)

“Mikroagresyon” terimi ilk kez 1970 yılında Dr. Chester Pierce tarafından ortaya konmuş olup, toplumsal olarak marjinalleştirilmiş gruplara yönelik ince ve dolaylı aşağılamaları ifade etmektedir (Parikh, 2022). Bu terim günlük etkileşimler içinde çoğu zaman fark edilmeden ortaya çıkan; bilinçli ya da bilinçsiz biçimde marjinalleştirilmiş grupları değersizleştiren ve dışlayan tutum ve davranışları ifade etmektedir (Ehie vd., 2021). Çoğu zaman zararsız ya da önemsiz olarak algılandıkları da, bu tür davranışlar marjinalleştirilmiş grupların psikolojik iyilik hâlini zedelemekte ve sağlık, eğitim ile istihdam alanlarında süregelen eşitsizlikleri pekiştirmektedir.

İş yerinde görülen mikroagresyon türleri arasında; başlangıçta ırksal bağlamda tanımlanmış olmakla birlikte günümüzde toplumsal cinsiyet, cinsel yönelim, sosyoekonomik statü ve engellilik temelinde marjinalleştirilen gruplara yönelik dışlayıcı tutumlar yer almaktadır. Bu kapsamda özellikle çalışanların iş ile ilgili toplantılardan, meslektaşlarla gerçekleştirilen sosyal etkinliklerden ve gayriresmî ağlara, mentorluk ilişkilerine ve destek mekanizmalarına erişimden sistematik biçimde dışlanması yaygın bir mikroagresyon biçimi olarak görülmektedir (Holder, 2018). Sue (2018) mikroagresyonları mikro saldırı, mikro hakaret (aşağılama) ve mikro geçersiz kılma (dışlama) şeklinde üç biçimde ele almaktadır. Mikro saldırılar, bireyler tarafından marjinalleştirilmiş bir kişiye

ya da sosyal olarak değersizleştirilmiş bir gruba yönelik, kasıtlı biçimde açıkça ya da örtük olarak ifade edilen veya davranışa dökülen bilinçli önyargılı inanç ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır. **Mikro saldırılar**, özellikle mikro hakaret ve mikro geçersizleştirme biçimleri aracılığıyla, marjinalleştirilmiş gruplara mensup bireyleri söz konusu davranışın ardındaki niyeti anlamlandırma ve buna nasıl karşılık verileceğine karar verme konusunda iki yönlü bir belirsizlik içinde bırakmaktadır. Çoğu mikro saldırının kasıt içermemesi ve failerin kendi güdülerinin farkında olmaması, bu etkileşimleri çoğu zaman muğlak ve çift anlamlı hale getirmektedir. Bu tür atıfsal belirsizlik, bireylerin dikkatini ve zihinsel enerjisini sürekli olarak niyet sorgulamaya yönelterek bilişsel ve psikolojik kaynaklarını tüketmekte; bu durum ise akademik ve mesleki performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. **Mikro hakaretler (aşağılayıcılar)**, mikro saldırganlığın bir türüdür; ancak failin çoğu zaman bunun farkında olmadan sergilemesi bakımından mikro saldırılardan ayrılır. Bu davranışlar, bireylerin ırkı, cinsiyeti, cinsel yönelimi ya da ait olduğu grup kimliği ve kültürel geçmişini küçümseyen kabalık, duyarsızlık ve aşağılayıcı tutumları içeren kişilerarası etkileşimler veya çevresel ipuçları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Mikro hareketler genellikle hedef kişiye ya da gruba yönelik bir iltifat ya da olumlu bir ifade gibi sunulur; ancak bu olumlu görünümün altında ince ve örtük bir küçümseme barındırır. Bu nedenle, yüzeyde olumlu gibi görünen bu ifadeler, taşıdıkları olumsuz ve incitici üst mesaj nedeniyle çelişkili bir iletişim yaratır. Örneğin iş yerlerinde kadın bedenlerini nesneleştiren dergi görselleri sergilemek, kadınları yalnızca cinsel varlıklar olarak gösteren gizli bir mesaj taşır. Bu durum kadınların değerini azaltır ve eşitsizliği pekiştirebilir. Benzer şekilde bir sınıfta bir profesörün “*ırkınız için gurur kaynağısınız*” demesi görünüşte övgü içerirken aslında altta “*ırksal üstünlük*” inancını yeniden üretebilir. Bu tür mikro hakaretler önyargıyı gizler, ayrımcılığı sürdürür ve failin suçluluk hissetmeden baskı kurmasına olanak tanır (Sue, 2018). Özdeyişle mikro hareketlerin görünmez ama derin etkilerle önyargı ve ayrımcılığı sürdürdüğü vurgulanabilir.

Alanyazında, yer alan örneklerin ötesinde, günlük yaşamda sıkça karşılaşılan bazı durumlar mikro hareketlerin görünmez doğasını açıkça ortaya koymaktadır. Örneğin, bir kadın yönetici toplantı sırasında teknik bir öneri sunduğunda, kısa süre sonra bir erkek çalışanın aynı fikri tekrar etmesi ve takdir toplaması sık rastlanan bir durumdur. Bu durumda kadına verilen örtük mesaj, “*Söylediklerin ancak bir erkek tarafından dile getirildiğinde değer kazanır*” şeklindedir. Bu tür durumlar, kadınların yetkinliğini gölgeleyen ve onları görünmez kılan bir mikro harekete dönüşmektedir. Bu bağlamda bir öğretim üyesi engelli bir öğrencinin sınavda başarılı olmasının ardından “*Ne kadar azimlisin, bu kadar başarı beklemiyordum*” demesi övgü gibi görünse de beklentinin düşüklüğünü

ve örtük ayrımcılığı yeniden üretir. Benzer biçimde genç bir çalışana “*Sen bu yaşta bu kadarını biliyorsun ilerde neler yaparsın*” denmesi görünürde övgü içerirken aslında yaş temelli bir küçümseme taşımaktadır. Mikro hareketlerin en tehlikeli yönü görünmezlikleridir. Çoğu zaman şaka iyi niyet ya da yanlış anlaşılma olarak meşrulaştırılmaya çalışılır. Oysaki bu tür ifadeler kurum içinde sistematik bir değersizleştirme biçimine dönüşür. Yine bu doğrultuda, bir doktorun göçmen bir hastaya “*Türkçen iyiymiş*” demesi, iyi niyetli bir ifade gibi görünse de hastayı yabancı konumuna itmektedir. Benzer biçimde, yabancı uyruklu bir hemşireye sıkça “*Nerelisin?*” gibi sorular yöneltilerek kimliğinin sürekli sorgulanması ya da yönetici kadrolarında yalnızca erkeklerin yer alması gibi uygulamalar, küçük ve önemsiz görünümüne rağmen mikro saldırı niteliği taşımaktadır. Bu tür tutumlar, çalışanların moralini olumsuz yönde etkilerken, hastaların kuruma duyduğu güven duygusunu da zedelemektedir.

Mikro geçersizleştirmeler (dışlayıcılar), failin çoğu zaman bunun farkında olmadan sergilediği; ancak hedef kişi ya da grubun yaşadığı deneyimleri, duyguları veya inançları yok sayan, dışlayan ya da önemsizleştiren incelikli saldırgan davranışlardır. Mikro geçersizleştirmeler, dezavantajlı gruplara mensup bireylerin yaşantılarını, algılarını ve kimliklerine bağlı deneyimlerini önemsemeyen ya da geçersiz kılan örtük davranışlardır. “*Renk körüyüm*” gibi ifadeler, ayrımcılık karşıtı bir tutum izlenimi verse de, ırksal ve etnik farklılıkların bireylerin gündelik yaşamlarında yarattığı etkileri yok saymaktadır. Bu tür söylemler, açık bir dışlama içermeden, bireylerin deneyimlerinin meşruiyetini zayıflatan ve onları görünmez kılan bir iletişim ortamı yaratır (Sue, 2018).

Mikroagresyonlar yalnızca bireysel bir sorun değil; örgütsel iklim, kültür, liderlik ve kurumsal politika meselesidir. Dolayısıyla eğitim, farkındalık ve yapısal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Literatürde mikroagresyonlara ilişkin yapılan çalışmalar, konunun yalnızca bireysel deneyimlerle sınırlı olmadığını; aynı zamanda örgütsel yapı, kültür ve politika düzeyinde ele alınması gereken çok katmanlı bir olgu olduğunu göstermektedir. Özellikle Derald Wing Sue, Monnica T. Williams ve Daniel G. Solorzano tarafından vurgulanan eğitim ve araştırma ihtiyacı, kurumların sistematik farkındalık programları geliştirmesi, insan kaynakları politikalarını kapsayıcılık temelinde yeniden yapılandırması ve örgütsel öğrenme süreçlerini güçlendirmesi gerektiğine işaret etmektedir. Mikroagresyonlar, bireysel psikolojik etkilerinin ötesinde örgütsel sürdürülebilirlik, insan kaynağı yönetimi ve kurumsal etkinlik açısından stratejik bir risk alanı olarak değerlendirilmektedir (Pohorence, 2021). Bu çerçevede konu, bir sonraki bölümde örgütsel davranış literatürü bağlamında nezaket ile mikroagresyon arasındaki gerilim ilişkisi üzerinden ele alınacaktır.

3. Örgütsel Davranışta Nezaket– Mikroagresyon Gerilimi: İkilik Perspektifiyle Yönetmel Yansımalar

İşyeri nezaketi ve mikroagresyon, örgütsel paradoks ve ikilik kuramı bağlamında, aynı ortamda eşzamanlı olarak var olabilen karşıt dinamikler olarak incelenebilir. Nezaket, çalışanlar arasında saygı, kapsayıcılık ve yapıcı etkileşimleri destekleyen olumlu bir davranış normu olarak tanımlanırken; mikroagresyonlar, genellikle örtük şekilde ortaya çıkan ve çalışanların psikolojik güvenliği ile performansı üzerinde olumsuz etkiler oluşturan davranışlar bütünü olarak değerlendirilir. İkilik kuramı perspektifi, bu iki kavramın yalnızca birbirinin karşıtı olmadığını, aynı örgütsel ortamda bir arada bulunabileceğini ve birbirlerini biçimlendirebileceğini vurgular (Smith ve Lewis, 2011).

Örgütsel paradoks yaklaşımı ise, nezaketin teşvik edilmesi ile mikroagresyonların önlenmesi arasındaki gerilimi anlamayı sağlar; bu gerilim, örgütsel ilişkilerin karmaşıklığını ve liderlik ile kültürel politika uygulamalarının önemini ortaya koyar (Loon vd., 2019). İş yerinde nezaketi mikro (bireysel tutum ve davranışlar), mezo (ekip dinamikleri ve liderlik uygulamaları) ve makro (örgüt kültürü, politikalar ve kurumsal değerler) düzeylerde eş zamanlı olarak ele almayı gerektirir. Müdahale programlarının yalnızca bireysel farkındalık eğitimleriyle sınırlı kalmaması; performans sistemleri, iletişim normları ve liderlik modelleriyle bütünleşmesi önemlidir. Bu yaklaşım, nezaketi normatif bir “iyi niyet” çağrısından çıkararak stratejik bir örgütsel kapasiteye dönüştürür.

İş yerinde nezaket olgusunun yalnızca bireysel özelliklere ya da yalnızca örgütsel yapılara indirgenemeyeceği Lui ve arkadaşları (2020) tarafından açıkça ifade edilmiştir. Örgütsel paradoks perspektifi, bireysel sorumluluk ile kurumsal kültür arasındaki gerilimin “*ya o ya bu*” biçiminde karşıt bir ikilikten ziyade, eş zamanlı olarak yönetilmesi gereken dinamik bir denge alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların kişilik özellikleri, değer yönelimleri ve stresle başa çıkma kapasiteleri nezaket davranışlarının ortaya çıkışında önemli rol oynasa da, bu davranışların kurumsal ölçekte kalıcı ve yaygın hâle gelmesi, nezaketi normatif bir değer olarak içselleştirmiş bir örgüt kültürünün varlığına bağlıdır. Mikroagresyon olgusu, örgütsel kuram perspektifinden değerlendirildiğinde çok katmanlı yapısal ve ilişkisel dinamiklerle açıklanabilir. Örgütsel paradokslar ve ikilik kuramı bağlamında, kurumların eş zamanlı olarak kapsayıcılık ve eşitlik söylemlerini benimserken, aynı anda dışlayıcı mikro pratikleri barındırabilmesi, örgütsel yaşamın doğasında bulunan süregelen gerilimlere işaret etmektedir (Hahn ve Knight, 2021). Bu yaklaşım, mikroagresyonları basit bir bireysel önyargı sorunu olarak değil; performans–adalet, meşruiyet–uygulama ve norm–

pratik arasındaki yapısal dualitelerin bir tezahürü olarak konumlandırmaktadır (Carmine ve Smith, 2021).

Yukarıda ortaya konan ikilik ve paradoks temelli yaklaşım temel alınarak, iş yeri nezaketi ve mikroagresyonun örgütsel normlar, güç ilişkileri, liderlik ve kültürel değerler bağlamındaki yansımaları aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.1. Örgütsel Normlar ve İklim

Nezaket davranışları, açık iletişimi, karşılıklı saygıyı ve psikolojik güvenliği destekleyen normlarla güçlenir. Buna karşılık, örtük ayrımcı söylemlerin tolere edildiği ya da “şaka” adı altında normalleştirildiği ortamlarda mikroagresyonlar görünmezleşir ve sıradanlaşır. Dolayısıyla örgüt kültürü, hangi davranışın kabul edilebilir olduğuna dair sınırları belirleyen temel çerçeveyi oluşturur. Dolayısıyla işyerinde nezaketin teşvik edilmesi, yalnızca olumlu davranışların artırılması anlamına gelmez; aynı zamanda örtük, gündelik ve çoğu zaman “önemsiz” görülen dışlayıcı tutumların azaltılmasını da içerir (Sue, 2018). Bu yönüyle mikroagresyonlar, nezaketin karşıtı olarak değil, örgütsel iklimi aşındıran, psikolojik güvenliği zedeleyen ve uzun vadede beşerî sermaye kaybına yol açan mikro düzeyli saldırganlık biçimleri olarak ele alınabilir.

Nezaket, çalışan sağlığını, bağlılığını, performansını ve örgütsel kültürü koruyan ve güçlendiren temel bir davranış normudur. Ancak ilgili çalışmalar iş yerinde bu normun sıklıkla ihlal edildiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, **Society for Human Resource Management (SHRM)**'ın 2024 yılı son çeyreğine ilişkin Nezaket Endeksi bulguları, ABD’de çalışanların önemli bir bölümünün dedikodu, dışlama, kırıcı şakalar ve bilgi saklama gibi nezaketsiz davranışlara maruz kaldığını ya da bu tür davranışlara tanıklık ettiğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre çalışanların %74’ü, iş yerinde karşılaşılan nezaketsiz davranışların 2025 yılında aynı kalacağını ya da daha da kötüleşeceğini öngörmektedir. Katılımcıların %44’ü toplumdaki nezaket düzeyinin gerileyeceğini düşünürken, yalnızca %23’ü iyileşme beklemektedir. Ayrıca çalışanların %35’i bireylerin birlikte etkili çalışma kapasitesinin zayıflayacağını ifade etmektedir. İş yerindeki saygısızlığın; çalışan refahı, bağlılık, verimlilik ve çalışan tutma oranları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı vurgulanmaktadır. Bu çerçevede araştırma, örgütsel sürdürülebilirlik açısından liderlerin saygı, kapsayıcılık ve yapıcı diyalog kültürünü güçlendirmesinin stratejik bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır. Politik ve toplumsal gerilimlerin işyeri ortamına yansması, nezaket düzeyini düşürerek çalışan moralini ve verimliliği olumsuz etkilemekte, aynı zamanda çatışma ve taciz şikâyetleri riskini artırmaktadır. Bu nedenle çalışanların önemli bir kısmı,

örgütlerin işyerinde saygılı iletişimi güçlendirmeye yönelik bilinçli politikalar geliştirmesini gerekli görmektedir (Popera, 2024). Bu çerçevede, açık beklentilerin belirlenmesi ve karşılıklı saygıyı esas alan bir örgüt kültürünün oluşturulması, işyeri ortamında yaşanan gerilimlerin yönetilmesinde temel bir strateji olarak öne çıkmaktadır.

3.2. Güç İlişkileri ve Hiyerarşi

Örgütsel yapılarda güç ilişkileri ve hiyerarşik konumlanmalar, çalışanlar arasındaki etkileşim biçimlerini şekillendiren temel belirleyiciler arasında yer almaktadır (Kızrak ve Varoğlu, 2023). Güç yalnızca karar alma yetkisi ya da kaynaklara erişim kapasitesiyle sınırlı olmayıp (Cho ve Keltner 2020), aynı zamanda örgüt içindeki iletişim normlarını, davranışların yorumlanma biçimini ve kişilerarası ilişkilerin sınırlarını da belirleyen sosyal bir mekanizma olarak işlev görmektedir. Bu bağlamda örgütlerdeki gündelik etkileşimlerin anlaşılabilirliği, bireylerin sahip oldukları konumsal güç ve statü farklılıklarının dikkate alınmasını gerektirmektedir. Hiyerarşik yapılarda üst ve ast konumları arasındaki asimetrik güç dağılımı, iletişim süreçlerinde eşitsiz bir etkileşim alanı yaratabilmektedir (Ragins ve Kram, 2007). Özellikle üst konumdaki bireyler tarafından bilinçli ya da bilinçsiz biçimde sergilenen küçümseyici, dışlayıcı veya stereotipleştirici ifadeler, açık bir hakaret içermese dahi ast konumundaki çalışanlar açısından psikolojik baskı ve güvensizlik hissi oluşturabilmektedir (Sue, 2008; Sabey, vd., 2025). Mikroagresyonlar çoğu zaman asimetrik güç ilişkileri içinde ortaya çıkar. Üst konumdaki bireylerin bilinçli ya da bilinçsiz biçimde sergilediği küçümseyici, dışlayıcı veya stereotipleştirici ifadeler, astlar açısından psikolojik yük oluşturabilir (Cortina vd., 2013). Nezaket ise gücün kapsayıcı ve adil kullanımını ifade eden bir etkileşim pratiği olarak işlev görür. Bu nedenle güç dağılımı, davranışın anlamını ve etkisini belirleyen kritik bir değişkendir (Sue, 2008). İkilik ve örgütsel paradoks perspektifi açısından değerlendirildiğinde ise hiyerarşi, örgütlerde hem düzen ve koordinasyonu sağlayan hem de eşitsizlik ve dışlanma riskini barındıran çift yönlü bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı hiyerarşik sistemler bir yandan performans, hesap verebilirlik ve kurumsal etkinliği desteklerken, diğer yandan uygun şekilde yönetilmediğinde mikroagresif davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu durum, gücün örgütlerde yalnızca baskı aracı değil, aynı zamanda güven ve iş birliği üretme potansiyeline sahip bir kaynak olduğunu göstermektedir (Smith & Lewis, 2011). Sonuç olarak, örgütlerdeki güç ilişkileri ve hiyerarşik yapılar, çalışanlar arasındaki etkileşimleri şekillendirerek mikroagresyonların ortaya çıkmasında belirleyici bir rol oynarken, nezaket gücün kapsayıcı ve adil kullanımını destekleyen dengeleyici bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

3.3. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzı, örgütsel normların oluşumunda ve sürdürülmesinde merkezi bir belirleyici olarak konumlanmaktadır. Özellikle dönüştürücü ve etik liderlik yaklaşımları, saygı, kapsayıcılık ve adalet temelli etkileşimleri destekleyerek nezaket kültürünün kurumsallaşmasına katkı sağlarken; buna karşılık pasif, otoriter ya da müdahalesiz liderlik biçimleri mikroagresyonun görünmez biçimde yaygınlaşmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu durum, liderliğin yalnızca bireysel bir etki mekanizması değil, aynı zamanda örgütsel norm üretim sürecinin temel taşı olduğunu göstermektedir.

Liderler, bir yandan performans ve disiplin beklentilerini sürdürürken, diğer yandan saygı, adalet ve kapsayıcılık değerlerini korumak durumundadır; bu iki hedef birbirini dışlayan değil, eşzamanlı olarak yönetilmesi gereken tamamlayıcı unsurlardır. Lider tepkileri, örgütsel yapılar ile bireysel algılar arasındaki karşılıklı üretim sürecinin bir parçasıdır; zira lider davranışları örgütsel adalet algısını şekillendirirken, bu algılar da uzun vadede kültürel normları ve çalışan davranışlarını yeniden yapılandırmaktadır. Bu nedenle iş yerinde nezaketin teşviki, yalnızca bireysel etkileşimleri değil, örgütsel adalet, kültür ve insan sermayesinin sürdürülebilirliği gibi yapısal sonuçları da kapsayan çok düzeyli bir süreç olarak ele alınmaktadır (Porath vd., 2015; Di Fabio, vd., 2016). Liderler yalnızca bireysel davranışları yönlendiren aktörler değil; aynı zamanda örgütsel normların, güç ilişkilerinin ve kültürel beklentilerin üreticileridir. Bu nedenle iş yerinde mikroagresyonun önlenmesi ve nezaket kültürünün sürdürülebilir hale getirilmesi, liderlik tarzının dönüştürücü ve etik ilkelere dayalı biçimde yapılandırılmasını gerektirmektedir.

Dönüştürücü ve etik liderlik tarzları, saygı ve kapsayıcılığı modelleyerek nezaket kültürünü kurumsallaştırabilir. Saleem ve arkadaşları (2026) tarafından Pakistan'daki ortaöğretim ve mesleki eğitim kurumlarında gerçekleştirilen nicel araştırmada, 150 lider ve 750 çalışandan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, çalışanların adil, dürüst ve saygı temelli liderlik davranışlarına maruz kaldıklarında benzer etik tutum ve davranışları benimseme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu durum, örgüt içerisinde daha saygılı ve medeni bir çalışma ikliminin oluşmasına katkı sağlarken iş yerinde nezaketsiz davranışların azalmasına da zemin hazırlamaktadır. Ayrıca söz konusu etik liderlik yaklaşımının, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını teşvik ettiği ve yenilikçi iş performansını desteklediği belirlenmiştir. Bu bulgular, etik liderliğin adil ve saygı temelli yönetim anlayışı aracılığıyla iş yerindeki nezaketsiz davranışların azalmasına katkı sağlayarak çalışanların bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş performansını destekleyebileceğine işaret etmektedir.

Öte yandan otoriter ya da kayıtsız liderlik ise mikroagresif davranışların görünmez kalmasına veya dolaylı biçimde teşvik edilmesine yol açabilir. Bu bağlamda, Skogstad ve arkadaşları (2007) tarafından gerçekleştirilen geniş ölçekli bir araştırmada pasif liderliğin rol çatışması, rol belirsizliği ve işyeri çatışmaları ile pozitif ilişkisi olduğunu; bu stres faktörlerinin ise iş yerinde zorbalık ve psikolojik sıkıntı düzeyini artırdığını göstermiştir. Bu bulgular, liderliğin müdahalesiz kalmasının örgütsel iklimi zayıflatarak mikroagresyon ve zorlayıcı davranışların ortaya çıkmasına dolaylı biçimde katkı sunduğunu göstermektedir. İkilik (dualite) ve örgütsel paradoks perspektifleri açısından değerlendirildiğinde liderlik, performans baskısı ile kapsayıcılık, disiplin ile adalet, kontrol ile güven arasındaki gerilimleri eş zamanlı olarak yönetme kapasitesi gerektiren bir süreçtir (Batoool vd., 2023). Dönüştürücü ve etik liderlik bu gerilimleri üretken bir dengeye dönüştürürken; pasif veya otoriter liderlik, bu gerilimlerin mikro düzeyde dışlayıcı davranışlara dönüşmesine yol açabilmektedir (Cao vd., 2023). Bu nedenle liderler yalnızca politika belirleyen değil, aynı zamanda davranışın sembolik temsilcileridir. Bu bağlamda iş yerinde nezaket ve mikroagresyon olgusunun doğrusal değil, karşılıklı etkileşime dayalı bir süreç içinde ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Bu durum aşağıdaki modelle daha iyi anlaşılacaktır.



Model 1: Nezaket ve Mikroagresyonun Karşılıklı Üretimi

Model, dönüştürücü ve etik liderliği başlangıç noktası olarak konumlandırmakta; liderliğin örgütsel normları şekillendirdiğini, bu normların ise nezaket kültürünü güçlendirdiğini varsaymaktadır. Nezaket kültürünün kurumsallaşması, mikroagresif davranışların görünürlüğüne azaltmakta ve bu tür davranışların örgütsel düzeyde yeniden üretilmesini sınırlandıracaktır. Bu çerçevede model, nezaketi bireysel bir davranış tercihi olmaktan çıkararak

örgütsel kapasite düzeyine taşımakta; mikroagresyonu ise yalnızca kişiler arası bir iletişim sorunu olarak değil, kurumsal normlar ve liderlik pratikleriyle birlikte yeniden üretilen yapısal bir olgu olarak konumlandırmaktadır. Dolayısıyla iş yerinde nezaketin sürdürülebilirliği, liderlik davranışlarının norm üretme gücü ve bu normların örgüt kültürüne yerleşme derecesi ile doğrudan ilişkili olduğu öngörülebilir. Döngüsel modele göre; liderlik, örgütsel normlar, nezaket kültürü ve mikroagresyon arasındaki etkileşim karşılıklı üretim mantığı içinde ele alınmalı ve müdahalelerin yalnızca bireysel farkındalıkla sınırlı kalmaması, yapısal düzeyde de desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Örgütsel iklim ve liderlik arasındaki ilişki, iş yerinde nezaket ve mikroagresyon dinamiklerini anlamada kritik bir teorik zemindir. Bu bağlamda Einarsen ve arkadaşlarının (2018) çatışma yönetimi iklimine (climate for conflict management) ilişkin bulguları, geliştirilen döngüsel modelle doğrudan uyumludur. Söz konusu çalışma, çatışma yönetimi ikliminin güçlü olduğu örgütlerde zorbalık düzeylerinin daha düşük olduğunu ve çalışan bağlılığının arttığını göstermektedir. Buna karşılık, çatışma yönetimi ikliminin zayıf olduğu ortamlarda zorbalık ile düşük iş bağlılığı arasındaki ilişkinin daha belirgin hale geldiği bulunmuştur. Bu sonuç, örgütsel düzeyde oluşturulan normatif çerçevenin, olumsuz davranışların ortaya çıkışını ve çalışanların bu davranışlara verdikleri tepkileri sistematik biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan hizmetkâr liderlik, çalışanların gelişimini ve iyi oluşunu önceliklendiren bir anlayışa dayanmaktadır. Bu liderlik tarzı, örgütte psikolojik güvenlik alanı yaratarak bireylerin dışlanma veya küçümsenme korkusu olmaksızın kendilerini ifade edebilmelerini sağlar. Son dönem ampirik bulgular, liderlik tarzı ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkinin mikroagresyon deneyimi tarafından düzenlenebileceğini göstermektedir. Siyah erkek liderler üzerinde gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesine dayalı bir araştırma, liderlik etkinliğinin (leadership efficacy) hizmetkâr liderlik davranışını anlamlı biçimde yordadığını; hizmetkâr liderliğin ise çalışan bağlılığını artırdığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte mikroagresyonların, hizmetkâr liderlik ile bağlılık arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği belirlenmiştir (Sims vd., 2021). Bu bulgu, olumlu liderlik pratiklerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinin, mikroagresyon deneyimi arttığında zayıflayabileceğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, liderlik davranışı normatif olarak destekleyici olsa dahi, örgütsel ortamda mikroagresyonların varlığı bağlılık düzeyini aşındıran yapısal bir mekanizma olarak işlev görebilmektedir. İlâveten ırksal mikroagresyonların açık ırkçılığın yerini aldığı ve çoğunlukla bilinçdışı önyargılardan beslendiği varsayımından hareket eden bir araştırma, hizmetkâr liderlik yaklaşımının topluluk geliştirme süreçleri aracılığıyla mikroagresyonları azaltabileceğini ileri sürmektedir. Özellikle üniversite bağlamında yemek programı gibi

ortak sosyal alanların kapsayıcı biçimde tasarlanmasının, farklı kimliklerden öğrenciler arasında temas ve empâtiyi artırarak mikroagresif etkileşimlerin sıklığını azaltabileceği belirtilmektedir. Çalışma, literatür incelemesi ve nitel görüşmeler doğrultusunda hizmetkâr liderlik ile mikroagresyonların azalması ve kampüs kapsayıcılığının artması arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, empâti, güçlendirme ve topluluk inşası ilkeleri üzerinden kapsayıcı normların kurumsallaşmasına katkı sağlamakta; bu normlar nezaket kültürünü besleyerek mikroagresyonların görünürlüğünü ve yeniden üretimini sınırlandırmaktadır (Olsson, 2020). Bu çerçevede hizmetkâr liderlik, mikroagresyonu kişilerarası bir iletişim sorunu olmaktan çıkararak, normatif ve yapısal bir dönüşüm meselesi olarak ele alan yaklaşımı teorik olarak desteklemektedir.

Dönüştürücü, etik ve hizmetkâr liderlik yaklaşımları kapsayıcı ve saygı temelli bir etkileşim zemini oluşturarak nezaket kültürünü kurumsallaştırma potansiyeli taşıırken; pasif ya da otoriter liderlik biçimleri normatif belirsizlik yaratarak mikroagresyonların örtük biçimde yeniden üretilmesine imkân tanıyabilmektedir. Dolayısıyla iş yerinde mikroagresyonun azaltılması ve nezaketin sürdürülebilirliği, liderliğin değer temelli ve kapsayıcı bir norm üretme kapasitesine bağlı görünmektedir. Ancak norm üretimi yalnızca liderlik davranışlarıyla sınırlı değildir; bu normların hangi kültürel değerler zemininde anlam kazandığı ve çeşitlilik bağlamında nasıl yorumlandığı da belirleyici olmaktadır. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde kültürel değerler ve çeşitlilik dinamikleri, nezaket kültürü ve mikroagresyon bağlamında ele alınacaktır.

3.4. Kültürel Değerler ve Çeşitlilik

Toplumsal ve kurumsal kültürün çeşitliliğe bakışı, mikroagresyonların ortaya çıkma sıklığını etkiler. Cinsiyet, yaş, etnik köken ya da mesleki statüye ilişkin örtük önyargılar, gündelik iletişim pratiklerinde mikro düzeyde dışlayıcı davranışlara dönüşebilir. Buna karşılık, kapsayıcı değerleri benimseyen kurumlarda nezaket, farklılıkları tanıma ve saygı gösterme biçiminde kurumsal bir norm haline gelir.

Mikroagresyon literatürü, ayrımcılığın açık biçimlerden daha örtük ve sistematik formlara evrildiğini ve yapısal eşitsizliklerin kurumlar içinde devam ettiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, mikroagresyonların yalnızca bireysel tutumlar düzeyinde değil, örgütsel kültür, yönetim uygulamaları ve çalışma standartları bağlamında ele alınması gerektiğini göstermektedir. Örgütsel paradoks perspektifinden bakıldığında, kurumlar bir yandan performans, verimlilik ve rekabet hedeflerini sürdürürken, diğer yandan kapsayıcılık, eşitlik ve psikolojik güvenlik gibi değerleri aynı anda gerçekleştirmek durumundadır.

Bu iki hedef karşıt değil; ancak eşzamanlı yönetilmesi gereken tamamlayıcı gerilim alanlarıdır. Bir eğitim kurumunda bir profesör, akademide siyah bir erkek olarak yaşadığı mikroagresyonların hem mesleki kimliğini hem de öğretim yaklaşımını uzun vadede etkilediğini ifade etmektedir (Spencer, 2017).

Çok kültürlü bir ders yürütürken araştırmalarını uygulama sürecinde zorlandığını, başlangıçta yoğun hayal kırıklığı yaşadığını ve özellikle çok kültürlü eğitimi desteklemeyen yöneticilerle nasıl etkileşim kurması gerektiği konusunda daha fazla öğrenmeye ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir (Jones, Kevin, 2021). Benzer şekilde Gutiérrez Y Muhs ve çalışma arkadaşları, kırktan fazla azınlık kökenli kadın akademisyenin büyük ölçüde anlatı temelli öz-bildirimlerine dayanarak mikroagresyonların farklı biçimlerini ve bunların mesleki ile kişisel yaşam üzerindeki psikolojik ve fiziksel etkilerini ortaya koymaktadır. Bu literatüre, akademik hiyerarşi içinde yeterince temsil edilmeyen gruplar arasındaki etkileşimleri inceleyen önceki araştırmaların yanı sıra, uzun süreli akademik deneyimlere dayalı gözlemler ve gayriresmî görüşmeler de katkı sunmaktadır. Akademide geçirdiği 35 yıllık süreçte yaptığı gözlemler (bunların beş yılı üniversite genelindeki çeşitlilik komitesinde üyelik olmak üzere) ile son on yıl içinde bir düzineden fazla Afrikalı ve Asyalı Amerikalı, Latinx, kadın öğretim üyesi ve diğer çalışanlarla yapılan gayriresmî görüşmeler de bu kapsamda değerlendirilmiştir. Bulgular, mikroagresyonların özellikle azınlık kökenli kadın ve erkek akademisyenler arasında daha yüksek sıklıkta raporlandığını göstermekte; böylece bu deneyimlerin bireysel değil, yapısal ve hiyerarşik bağlam içinde yeniden üretilen bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır (Berk, 2017).

Rekabet ve performans odaklı değerler ile uzlaşma ve iş birliği odaklı değerler arasındaki gerilim, nezaket normlarının oluşumunu doğrudan etkilemektedir (Campbell, 2021). Yine ulusal kültür farklılıkları iş yerinde nezaketin nasıl algılandığını ve ifade edildiğini şekillendirmektedir (Costa, 2024). Örgütsel paradoks perspektifinden ise, sosyal uyum arasındaki gerilimin yönetilmesini gerektirirken; kültür ile bireysel davranışın karşılıklı ve dinamik etkileşimini vurgulamaktadır. Bu nedenle çok kültürlü örgütlerde nezaketin sürdürülebilirliği, kültürel farklılıkların bilinçli biçimde yönetilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Ahmed Elsayed ve arkadaşlarının (2021) çalışması, liderlerin nezaket iklimini şekillendirmedeki rolünün kültürel normların üretilmesi ve sürdürülmesi açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çalışanların mental iyi oluşunun yalnızca liderlik yetkinlikleriyle açıklanamaması, örgütsel düzeyde çok katmanlı müdahalelere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel sonuçların tek bir değişkene indirgenemeyeceği; bireysel, yapısal ve çevresel faktörlerin bütüncül bir yaklaşım içinde ele alınması gerektiği anlaşılmaktadır.

Örgütsel paradoks yaklaşımı, kurumların eş zamanlı olarak birbiriyle gerilimli iki unsuru birlikte taşıyabileceğini savunur. Bu bağlamda üniversite, bir yandan çeşitlilik, kapsayıcılık ve eşitlik söylemini benimserken; diğer yandan gündelik pratiklerde mikroagresyonların sürmesi paradoksal bir yapı ortaya koymaktadır. İkilik (duality) perspektifi ise bu unsurların birbirini dışlamadığını, aksine birlikte var olduğunu ileri sürer. Profesörün deneyimi, kapsayıcı eğitim ideali ile örtük dışlayıcı uygulamalar arasındaki süregelen gerilimi göstermekte; yönetsel düzeyde bu gerilimin bilinçli biçimde yönetilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

3.5. Karşılıklı ve Döngüsel Süreç

Nezaket ve mikroagresyon birbirini etkileyen döngüsel süreçlerdir. Sürekli mikroagresyona maruz kalan çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini azalabilir; bu durum pasif direniş, iletişimden kaçınma ya da karşılıklı nezaketin zayıflamasıyla sonuçlanabilir. Öte yandan, bilinçli nezaket uygulamaları (örneğin kapsayıcı dil kullanımı, aktif dinleme, geri bildirim kültürü) mikroagresyonların etkisini azaltabilir ve örgütsel iyilik halini güçlendirebilir. İş yeri nezaketsizliği ve mikroagresyonlar, görünür veya örtük biçimde ortaya çıktıklarında yalnızca bireysel çalışanların psikolojik güvenliğini zedelemekle kalmaz; aynı zamanda örgütsel bağlılık, verimlilik ve kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde doğrudan ve uzun vadeli etkiler yaratabilir (Kızıloğlu, 2021; Akçakavaklı 2019). Bu davranışlar, çalışanlar arasında moral kaybına, tükenmişliğe ve işten ayrılma niyetine yol açarken, liderlik ve yönetim süreçlerini de zorlaştırır. Dolayısıyla, bu olguların stratejik yönetim perspektifiyle ele alınması, iş yeri kültürünü güçlendirmek, çatışmaları önlemek ve örgütsel performansı korumak açısından kritik bir gerekliliktir.

Örgütsel davranış perspektifinden bakıldığında nezaket, sosyal değişim ilişkilerini besleyen ve karşılıklılık normunu güçlendiren bir etkileşim biçimi olarak ortaya çıkar. Bu çerçevede nezaket, güven, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı gibi olumlu çıktılarla ilişkilidir. Mikroagresyon ise etkileşimsel adaletin ihlali niteliği taşıyarak sosyal değişim döngüsünü zedeleyebilir; tükenmişlik, geri çekilme ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara zemin hazırlayabilir. Böylelikle iki kavram, bireysel tutumların ötesinde örgütsel bağlam içinde karşılıklı olarak birbirini etkileyen süreçler olarak konumlandırılabilir.

Birey ve örgüt, birbirinden bağımsız iki ayrı yapı değil; karşılıklı olarak birbirini üreten ve dönüştüren unsurlardır. Çalışanlar gündelik pratikleri aracılığıyla örgüt kültürünü sürekli yeniden inşa ederken, örgütsel normlar, liderlik tarzları ve ödül sistemleri de çalışan davranışlarını biçimlendirmektedir (Doğan, 2017; Alimoğlu, 2010). Bu bağlamda kaba ve saldırgan davranışlara örtük ya da açık biçimde tolerans gösteren kültürel yapılar, bu davranış

örüntülerini yeniden üretme eğilimindeyken; nezaketi kurumsal değer olarak konumlandırılan kültürler saygı temelli etkileşimleri güçlendirmektedir (Ünal, 2018). Dolayısıyla iş yerinde nezaketi geliştirmeye yönelik müdahalelerin tek boyutlu yaklaşımlarla sınırlandırılması yeterli değildir. Müdahale programları, bir yandan bireysel farkındalık, iletişim becerileri ve duygusal düzenleme kapasitesini desteklerken; diğer yandan örgütsel normları, liderlik pratiklerini, performans ve ödül sistemlerini dönüştürmeyi hedeflemelidir. Nezaketin sürdürülebilirliği, birey-örgüt ikiliğinin bütüncül ve bilinçli biçimde yönetilmesine; diğer bir ifadeyle mikro ve makro düzeylerin eşgüdümlü olarak ele alınmasına bağlıdır. Montalvo (2013)'e göre, birey ve örgüt kültürü karşılıklı olarak birbirini üretmekte; cinsiyete dayalı nezaket algıları hem yapısal normlar tarafından şekillenmekte hem de gündelik etkileşimler yoluyla yeniden inşa edilmektedir.

İkilik (dualite) kuramı açısından ise mikroagresyonlar, birey ile örgüt yapısının karşılıklı üretim sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta; yönetim politikaları, ödül sistemleri ve liderlik pratikleri örgütsel normları şekillendirirken, çalışan davranışları da bu yapıları yeniden üretmektedir. Bu bağlamda mikroagresyonların önlenmesi, yalnızca eğitim temelli müdahalelerle değil, adil insan kaynakları sistemleri, kapsayıcı liderlik standartları ve kurumsal adalet ilkeleriyle desteklenen çok düzeyli bir yönetim yaklaşımı gerektirmektedir (Spencer, 2017). Bu karşılıklı üretim sürecinin örgütsel pratiklerde nasıl somutlaştığı, aşağıdaki örnek üzerinden daha görünür hale geleceği düşünülmektedir.

“Bir üniversite hastanesinde yönetim, resmi belgelerinde “eşitlik, saygı ve kapsayıcılık” ilkelerini açıkça vurgulamakta; çalışanlara yönelik nezaket eğitimleri düzenlemekte ve toplantılarda kibar, kapsayıcı bir dil kullanarak açık kapı politikası benimsediğini ifade etmektedir. Bu görünür çerçeve, kurumun güçlü bir nezaket kültürüne sahip olduğu izlenimini yaratmaktadır. Ne var ki aynı kurumda genç bir kadın hekime, kıdemli bir erkek yönetici tarafından sıklıkla “*Sen bu yaşta bu sorumluluğu kaldıracabilecek misin?*” ya da “*Gençler biraz sabırsız oluyor.*” şeklinde ifadeler yöneltilmektedir. “

Açık bir hakaret içermeyen bu söylemler, yaş ve cinsiyet temelli örtük varsayımlar barındırmakta; dolaylı biçimde mesleki yeterliliğin sorgulandığı mesajını iletmektedir. Yönetici genel iletişim tarzında nazik görünse dahi, bu tür mikro düzeydeki mesajlar hedef alınan çalışanda kimlik tehdidi algısı yaratmakta; zamanla aidiyet duygusunu, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını zayıflatabilmektedir. Bu örnek, nezaket ve mikroagresyonun birbirini dışlayan kategoriler olarak ele alınamayacağını göstermektedir. Yalnızca “*kurumda*

nezaket var mı yok mu?” sorusuna odaklanıldığında, resmi politikalar ve yüzeysel iletişim pratikleri üzerinden olumlu bir değerlendirme yapılabilir. Ancak mikroagresyon boyutu analize dâhil edildiğinde tablo çok katmanlı bir gerilim alanına dönüşmektedir. Mikro düzeyde bireyin kimlik algısı ve psikolojik iyi oluşu etkilenirken; mezo düzeyde örgüt kültürünün resmi kapsayıcılık söylemi ile gündelik etkileşim pratikleri arasındaki uyumsuzluk görünür hale gelmektedir. Makro düzeyde ise toplumsal cinsiyet ve yaşa ilişkin örtük önyargıların kurumsal bağlamda yeniden üretildiği anlaşılmaktadır. Böylece aynı örgütsel yapı içinde hem nezaket söyleminin hem de mikroagresif pratiklerin eş zamanlı olarak var olabildiği; hatta kimi durumlarda aynı aktör tarafından üretilebildiği görülmektedir. Analitik derinlik tam da bu çok katmanlı çözümleme sayesinde ortaya çıkmaktadır (Sue, 2018). Bu yaklaşım, davranışı yalnızca biçimsel nezaket göstergeleri üzerinden değil, taşıdığı anlam ve yarattığı etki üzerinden değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Ayrıca analizi bireysel niyetle sınırlamayıp güç ilişkileri, örgüt kültürü ve kurumsal normlar bağlamına yerleştirir; görünür söylem ile örtük normlar arasındaki farklılaşmayı dikkate alır. Böylece nezaket ve mikroagresyon, sabit karşıtlıklar olarak değil, örgütsel gerilimler içinde birlikte üretilen ve birbirini dönüştüren dinamik süreçler olarak kavramsallaştırılabilir.

Benzer bir karşılıklı üretim süreci, özel bir teknoloji şirketinde yürütülen performans değerlendirme uygulamalarında da gözlemlenebilir. Şirket yönetimi, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını kurumsal stratejinin temel unsurlarından biri olarak ilan etmekte; resmi raporlarında fırsat eşitliğini vurgulamakta ve yöneticilere yönelik bilinçlendirme eğitimleri düzenlemektedir.

“Bununla birlikte performans değerlendirme toplantılarında kadın çalışanlar için *‘iletişim tarzı fazla duygusal’, ‘liderlik için yeterince sert değil’* gibi ifadeler kullanılmakta; erkek çalışanlar ise benzer davranışları sergilediklerinde “kararlı” ve “otoriter” olarak tanımlanmaktadır. Bu farklılaştırılmış dil, açık bir ayrımcılık içermemekle birlikte, toplumsal cinsiyet temelli örtük beklentileri yeniden üretmektedir. Zamanla kadın çalışanlar daha az risk alma, daha az görünür olma ya da liderlik pozisyonlarına başvurmadan kaçınma eğilimi gösterebilmekte; böylece örgütsel yapı tarafından üretilen normlar, çalışan davranışları aracılığıyla tekrar yapılaşmaktadır.

Bu örnek, mikroagresyonların yalnızca kişiler arası iletişimde değil, performans sistemleri ve değerlendirme kriterleri gibi kurumsal mekanizmalar içinde de yerleşik hale gelebileceğini göstermektedir. Yönetim politikaları eşitlik söylemini vurgulasa da, ödül ve terfi sistemlerinde kullanılan dil ve ölçütler örtük önyargıları taşıyabilir. Çalışanlar ise bu normlara uyum sağladıkça

ya da sessiz kaldıkça söz konusu yapısal kalıplar yeniden üretilir. Böylelikle mikroagresyon, bireysel bir iletişim hatasından ziyade, örgüt yapısı ile eylem arasındaki karşılıklı etkileşimin bir ürünü olarak ortaya çıkar. Bu durum, ikilik kuramının öngördüğü üzere, yapının yalnızca sınırlayıcı değil aynı zamanda eylem yoluyla sürekli yeniden kurulan bir süreç olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Bir üniversitede yönetim, stratejik planında akademik liyakati, eşit fırsat ilkesini ve kapsayıcı kampüs kültürünü açıkça vurgulamakta; akademik personele yönelik etik, iletişim ve kapsayıcılık temalı eğitimler düzenlemektedir. Atama ve yükseltme süreçlerinin objektif kriterlere dayandığı ifade edilmekte, karar mekanizmalarının şeffaf olduğu belirtilmektedir.

“Ancak uygulama düzeyinde, bazı kadın akademisyenlere ya da genç araştırmacılara yönelik olarak *“Bu pozisyon için henüz erken”*, *“Önce biraz daha tecrübe kazanmalısınız”* ya da *“Aile sorumlulukları akademik verimliliği etkileyebilir”* gibi örtük varsayımlar içeren ifadeler kullanılabilmektedir. Benzer şekilde, belirli etnik, bölgesel ya da disiplin dışı geçmişe sahip akademisyenlerin bilimsel yetkinliği dolaylı biçimde sorgulanabilmektedir.”

Bu tür ifadeler açık bir ayrımcılık içermese de, bireyin akademik kimliğini ve yeterliliğini dolaylı biçimde değersizleştiren mikroagresif mesajlar niteliğindedir.

İkilik kuramı açısından değerlendirildiğinde bu durum, yalnızca bireysel tutumların sonucu değildir; atama kriterleri, yayın baskısı, performans ölçüm sistemleri ve liderlik pratikleri gibi örgütsel yapı unsurlarının ürettiği normların gündelik etkileşimlere yansımalarıdır. Akademik yükseltme sistemlerinde *“uluslararası görünürlük”*, *“sürekli erişilebilirlik”* ya da *“kesintisiz üretkenlik”* gibi örtük beklentiler, özellikle bakım yükü taşıyan akademisyenler üzerinde yapısal bir baskı oluşturabilir (Göktürk ve Kandemir, 2010). Çalışanlar bu normlara uyum sağlamak için aşırı çalışma, görünürlük artırma ya da sessiz kalma gibi stratejiler geliştirdikçe, söz konusu normlar yeniden üretilir ve kurumsallaşır (Ryan-Flood ve Gill, 2010). Dolayısıyla bu örnekler akademide nezaket söylemi ile mikroagresyon pratiklerinin eş zamanlı olarak var olabileceğini; resmi eşitlik politikalarının, gündelik etkileşimlerdeki örtük güç ilişkileriyle gerilim içinde olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla mikroagresyonların önlenmesi, yalnızca farkındalık eğitimleriyle sınırlı kalmamalı; atama ve terfi ölçütlerinin gözden geçirilmesi, kapsayıcı liderlik anlayışının kurumsallaştırılması ve değerlendirme sistemlerinin adalet ilkeleri doğrultusunda yeniden tasarlanması gibi yapısal müdahalelerle desteklenmelidir. Böylece akademik ortamda hem bireysel davranışlar hem de örgütsel yapı unsurları birlikte ele alınarak karşılıklı üretim döngüsü dönüştürülebilir. Bir sonraki bölümde, iş yeri nezaketi ve

mikroagresyonların yönetimine ilişkin yönetsel ve politik çıkarımlar ele alınacaktır.

3.6. Yönetmel ve Politik Çıkarımlar

Kuramsal tartışmaların ortaya koyduğu çok düzeyli etkileşim dikkate alındığında, iş yeri nezaketinin kurumsallaştırılması yönetsel stratejiler ve politika müdahaleleri ile desteklenmelidir. İşyeri nezaketi, modern organizasyonlarda hem çalışan bağlılığı hem de verimlilik açısından kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir. Araştırmalar, çalışanların liderlerden, işyerinde saygılı ve medeni bir iletişimi teşvik etmelerini beklediğini göstermektedir (Walumbwa vd., 2008; Carmeli vd., 2009). Bu bağlamda liderlerin, işyeri nezaketini güçlendirmek için dört temel adım atması önerilmektedir. İlk olarak, organizasyon genelinde saygılı davranış ve medeni iletişim standartlarını açıkça belirleyen politikalar oluşturulmalı veya mevcut politikalar güncellenmelidir. Bu süreçte insan kaynakları departmanının rolü, hem politikaların net bir şekilde iletilmesini sağlamak hem de çalışanların sorularını yanıtlamak açısından önemlidir (Popera, 2024). Örneğin sağlık hizmetleri şirketi **DaVita Inc.**, işe alım süreçlerinde adayların kurumsal değerlerle uyumunu önceliklendirmekte ve böylece iş yeri nezaketini örgüte giriş aşamasında yapılandırmaktadır. Değer temelli işe alım anlayışı, nezaket normlarının örgütsel kimliğin kurucu unsurlarından biri olarak konumlandırıldığını göstermektedir (Pearson, 2010).

İkinci olarak, yöneticilere yönelik eğitim programları uygulanmalı; zor konuşmaların yönetimi, çalışanların karşılaştığı uygunsuz davranışların ele alınması ve ihlallerin tutarlı bir biçimde çözülmesi konusunda yetkinlik kazandırılmalıdır (Popera, 2024). Bu bağlamda **Cisco**², nezakete odaklanan resmi bir program başlatarak kavramı kurumsal politika düzeyine taşıyan ilk şirketlerden biri olmuştur. Söz konusu program, çalışanların artan nezaketsizlik belirtilerini tanıyabilmelerini ve bu durumlara uygun tepkiler geliştirebilmelerini sağlayacak ayrıntılı davranış rehberleri içermektedir. Böylece iş yeri nezaketi, normatif bir değer olmaktan çıkarılarak ölçülebilir ve öğretilebilir bir örgütsel yetkinlik alanına dönüştürülmüştür. Benzer şekilde **Starbucks**, her yıl düzenlediği liderlik konferanslarında kurumsal değerleri ve yol gösterici ilkeleri yeniden değerlendirmekte; bu süreç aracılığıyla iş yeri nezaketini liderlik pratiğinin ve örgüt kültürünün merkezine yerleştirmektedir. Bu yaklaşım, nezaketin üst yönetim tarafından sahiplenilerek kültürel süreklilik kazanmasını sağlamaktadır (Pearson, 2010).

2 Ağ sistemleri, iletişim teknolojileri ve yüksek teknoloji çözümleri alanında araştırma-geliştirme faaliyetleri yürütmekte; bu kapsamda ürün geliştirme, üretim ve ticarileştirme süreçlerini entegre biçimde yönetmektedir.

Üçüncü olarak, çalışanların uygunsuz davranışları bildirebilecekleri kanallar ve destek mekanizmaları hakkında bilgilendirilmeleri ve bu kaynaklara erişimlerinin sağlanması gerekmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca saygılı bir iş ortamı yaratmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların aidiyet duygusunu ve iş doyumunu da artırır. Küresel hukuk firması **O'Melveny & Myers**, yukarıdan aşağıya geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla olumlu bir nezaket kültürü oluşturmayı hedeflemekte; böylece lider davranışlarının da nezaket normları çerçevesinde değerlendirilmesini sağlamaktadır (Pearson, 2010). Son olarak, liderlerin kendi davranışlarıyla nezaketi ve saygıyı modellemeleri kritik öneme sahiptir; empâtiyle yaklaşmak, açık iletişimi teşvik etmek ve toplumsal ile işyeri sorunlarını şeffaf bir şekilde ele almak, medeni bir çalışma kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır (Popera, 2024). Bu örnekler birlikte değerlendirildiğinde, iş yeri nezaketinin örgütsel değerler, insan kaynakları uygulamaları, liderlik gelişimi ve geri bildirim sistemleri aracılığıyla kurumsallaştırılabildiği; dolayısıyla sürdürülebilir bir örgüt kültürünün inşasında stratejik bir unsur olarak konumlandırıldığı görülmektedir.

Sonuç olarak, iş yerinde nezaket, örgütlerdeki temel gerilimleri bastıran değil; onları üretken bir dengeye dönüştüren, bireysel iyi oluş ile örgütsel sürdürülebilirliği eş zamanlı olarak destekleyen bir paradoks yönetim pratiği olarak değerlendirilebilir. Bu perspektif, kavramsal netliğin güçlendirilmesi ve çok düzeyli ölçüm araçlarının geliştirilmesi gerekliliğini de kuramsal olarak temellendirmektedir. Bir sonraki bölümde, iş yeri nezaketi ve mikroagresyon olgularının örgütsel düzeydeki kuramsal temelleri ve pratik yansımaları eleştirel bir perspektifle incelenerek ileriye dönük çıkarımlar ortaya konulacaktır.

4. ELEŞTİREL DEĞERLENDİRME VE GELECEĞE YÖNELİK ÇIKARIMLAR

Örgütsel davranış literatüründe sıklıkla ayrı ayrı incelenen nezaket ve mikroagresyon kavramlarını ikilik ve gerilim perspektifiyle yeniden düşünmeye davet edilmiştir. Bu yaklaşım, söz konusu kavramları sabit karşıtlıklar olarak değil; aynı örgütsel yapı içinde birlikte var olabilen, birbirini dönüştürebilen ve paradoksal biçimde iç içe geçebilen süreçler olarak ele almıştır. Örgütler bir yandan kapsayıcılığı destekleyen politikalar geliştirirken, diğer yandan gündelik etkileşimlerde mikroagresif pratiklerin sürdürülebildiği görülmektedir. Bu durum, örgütlerin çok katmanlı ve çelişkili doğasına işaret eden paradoksal bir yapıyı ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda mevcut çalışma, nezaket ve mikroagresyon kavramlarını yalnızca betimleyici bir perspektifle ele almanın ötesine geçerek, söz konusu iki olgu arasındaki karşılıklı etkileşimi çok düzeyli bir kuramsal çerçeve içerisinde analiz etmeyi ve örgütsel davranış literatürüne kavramsal bütünlük, analitik açıklık ve teorik derinlik kazandırmayı amaçlamıştır.

İşyeri nezaketi karşılıklı saygı, empâti, etkin dinleme ve yapıcı iletişim pratikleri çerçevesinde tanımlanmakta; bu davranışların çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık nezaketsizlik ve kaba davranışlar, psikolojik güvenliği zedeleyerek çatışma, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve verimlilik kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Özellikle politik ve toplumsal gerilimlerin işyeri ortamına yansması, bu tür davranışların sıklığını artırmakta ve örgütsel iklimi kırılğan hale getirmektedir. Dolayısıyla nezaketsizlik, yalnızca bireysel bir iletişim sorunu değil; örgütsel kültürü, çalışan refahını ve kurumsal sürdürülebilirliği doğrudan etkileyen çok boyutlu bir yönetim problemidir. İşyeri nezaketsizliği örgütsel performansı dolaylı fakat güçlü biçimde aşındıran bir risk alanıdır. Bu nedenle yöneticilerin, saygı ve kapsayıcılık kültürünü sistematik biçimde güçlendirmesi, hem çalışan refahı hem de kurumsal başarının sürdürülebilirliği için temel bir yönetim sorumluluğudur. Sonuç olarak, iş yeri nezaketi yalnızca bireylerin davranışlarını düzenleyen bir norm değil; aynı zamanda örgütsel performansı, çalışan refahını ve sürdürülebilir kültürü doğrudan etkileyen stratejik bir yönetim alanıdır. İş yerinde saygı ve nezaketin sistematik biçimde teşvik edilmesi, hem çalışan memnuniyetini hem de kurumsal başarıyı artıran temel bir uygulama olarak öne çıkmaktadır. Mikroagresyonlar ise, farklı biçimlerde ortaya çıkabilir; kimi zaman açıkça küçümseyici davranışlar olarak, kimi zaman ise olumlu görünen ifadelerin ardında örtük bir küçümseme şeklinde tezahür eder. Bu durum, örgütsel etkileşimlerin tek boyutlu olarak değerlendirilmesini zorlaştırır ve yöneticilerin, davranışları bağlam içinde bütüncül bir yaklaşımla ele almasını gerekli kılar. Bu çerçevede iş yerinde nezaket ve mikroagresyon, bireysel özelliklerden ziyade örgütsel bağlam içinde şekillenen, güç ve kültürle iç içe geçmiş sosyal etkileşim süreçleridir. Bu nedenle çözüm yalnızca bireysel farkındalık eğitimleriyle sınırlı kalmamalı; örgütsel normların yeniden yapılandırılması, liderlik pratiğinin dönüştürülmesi ve kapsayıcı bir kültürün inşasıyla desteklenmelidir.

Örgütsel normlar ve iklim, hangi davranışın kabul edilebilir olduğuna ilişkin sınırları belirlemekte; örtük ayrımcı söylemlerin tolere edildiği ortamlarda mikroagresyonlar sıradanlaşabilmektedir. Güç ilişkileri ve hiyerarşik yapılar ise davranışın anlamını ve etkisini dönüştürerek, mikroagresyonların çoğu zaman asimetrik bağlamlarda ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu noktada liderlik tarzı belirleyici bir unsur olarak öne çıkmakta; dönüştürücü, etik ve hizmetkâr liderlik yaklaşımları kapsayıcı norm üretimini destekleyerek nezaket kültürünü kurumsallaştırma potansiyeli taşımaktadır. Buna karşılık pasif ya da otoriter liderlik biçimleri normatif belirsizlik yaratarak mikroagresyonların görünmez biçimde yaygınlaşmasına imkân tanıyabilmektedir.

Kültürel değerler mikroagresyonların yalnızca bireysel tutumların değil; toplumsal önyargıların ve yapısal eşitsizliklerin örgüt içinde yeniden üretimi olduğunu göstermektedir. Üniversite, sağlık kurumu ya da özel sektör örneklerinde görüldüğü üzere, resmi kapsayıcılık söylemi ile gündelik etkileşim pratikleri arasında paradoksal bir gerilim oluşabilmektedir. Bu durum, nezaket ve mikroagresyonun birbirini dışlayan kategoriler değil; aynı örgütsel yapı içinde eş zamanlı olarak var olabilen ve karşılıklı olarak yeniden üretilen süreçler olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca birey ile örgüt arasındaki etkileşimin tek yönlü olmadığı; liderlik uygulamaları, performans sistemleri ve ödül mekanizmaları çalışan davranışlarını biçimlendirirken, çalışanların gündelik pratikleri yoluyla bu yapıları yeniden inşa ettiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla mikroagresyonların azaltılması ve nezaketin sürdürülebilirliği, yalnızca farkındalık eğitimleriyle değil; adil insan kaynakları uygulamaları, kapsayıcı liderlik standartları ve şeffaf değerlendirme sistemleri ile desteklenen çok düzeyli müdahaleler gerektirmektedir. Mevcut bölümde ortaya konan kuramsal çerçeve, işyeri nezaketi ile mikroagresyonun örgütsel yaşamda eşzamanlı olarak üretildiğini ve bu ilişkinin paradoksal bir gerilim alanı oluşturduğunu ileri sürmektedir. Bu önerme, örgütlerde olumlu kişilerarası davranışların örgütsel çıktılar üzerindeki belirleyici rolünü vurgulayan çalışmalarla örtüşmektedir. Nitekim Pearson ve Porath (2009) tarafından yürütülen araştırmalar, işyeri nezaketinin çalışan performansı, iş birliği ve bilişsel odaklanma üzerinde doğrudan olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.

Bununla birlikte literatürde, nezaket uygulamalarının her zaman kapsayıcı sonuçlar üretmeyebileceğini ileri süren eleştirel yaklaşımlar da bulunmaktadır. Özellikle “*yüzeysel nezaket*” ya da “*normatif nezaket*” anlayışının, örgütlerde çatışmayı bastırarak güç eşitsizliklerini görünmez kılabileceği savunulmaktadır. Testa ve Sipe (2013) eleştirel örgüt kültürü araştırmaları, kurumsal uyum ve nezaket söylemlerinin zaman zaman farklılıkların ifade edilmesini sınırlayan bir kontrol mekanizmasına dönüşebileceğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde mikroagresyon literatürünün öncülerinden Sue (2018) örgütlerin kapsayıcılık politikalarına rağmen gündelik etkileşimlerde örtük ayrımcılığın devam edebildiğini vurgulayarak kurumsal söylem ile pratik arasındaki kopukluğa dikkat çekmektedir.

Yönetimsel ve politik çıkarımlar açısından ise iş yeri nezaketi; değer temelli işe alım, liderlik gelişim programları, güvenli geri bildirim mekanizmaları ve açık davranış standartları aracılığıyla kurumsallaştırılabilir. Nezaketin sürdürülebilirliği, bireysel iyi oluş ile örgütsel performans hedeflerini karşılık içinde değil, üretken bir denge içinde ele alan paradoks yönetim yaklaşımıyla mümkündür. Kurumsal düzeyde nezaketin nasıl yapılandırıldığına ilişkin uluslararası uygulama örnekleri incelendiğinde, nezaketin yalnızca etik bir

değer değil; örgütsel performans, çalışan bağlılığı ve psikolojik güvenlik ile ilişkilendirilen stratejik bir alan olarak ele alındığı görülmektedir.

Aşağıda yer alan örnek çerçeve, iş yerinde saygı ve nezaket kültürünün kurumsal politika ve davranış standartlarına nasıl dönüştürülebileceğini göstermektedir.

Şekil 1: İşyerinde Nezaket ve Saygı

İŞ YERİNDE NEZAKET VE SAYGI

Saygı temelli örgütsel iklimin geliştirilmesine yönelik temel davranış ilkeleri

İş yerinde nezaket ve saygı; çalışan refahını, örgütsel bağlılığı ve psikolojik güvenliğini destekleyen temel sosyal davranış normlarını ifade eder.

Nezaketin Yararları

- ✓ İş tatmini artar
- ✓ Moral ve motivasyon yükselir
- ✓ Ekip çalışması güçlenir
- ✓ Kişilerarası ilişkiler gelişir
- ✓ İş birliği artar
- ✓ Devamsızlık azalır
- ✓ Taciz ve çatışma riski **düşer**

Herkes İçin Nezaket Davranışları

- ☰ Saygılı iletişim kurmak
- 🕒 Başkalarının zamanına değer vermek
- 👏 Selamlaşma ve sosyal kabul göstermek
- 👥 Dahil edici davranmak
- 😊 Mizah kullanımında duyarlı olmak
- 🏆 Başarıyı takdir etmek
- ⚠️ Uygunsuz davranışlara yapıcı müdahale etmek

İşverenler İçin

- 📋 Nezaket standartlarını tanımlamak
- 🎓 Eğitim ve farkındalık programları yürütmek
- 🌐 Kapsayıcı iletişim dili geliştirmek
- 📄 Davranış politikaları oluşturmak
- ★ Saygılı liderlik modeli sergilemek
- 📋 Kurumsal davranış kuralları yayınlamak

Kabalık bulaşıcıdır. Nezaket ise örgütsel kültürü dönüştürür.

Empati kurun ve sorun:
"Nasıl yardımcı olabilirim?"

Kaynak: Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS), "Civility and Respect in the Workplace" infografjinden uyarlanmıştır.

Bu infografik, iş yerinde nezaket ve saygının çalışan ilişkilerini güçlendirdiğini, olumlu bir çalışma ortamı oluşturduğunu ve örgütsel verimliliği artırdığını göstermektedir. Çalışanlar ve yöneticiler için saygılı iletişim ve kapsayıcı davranışların önemini vurgulamaktadır. Tüm bu veriler iş yeri nezaketi ve mikroagresyon arasındaki ilişkinin basit bir karşıtlık değil; örgütsel yaşamın doğasında bulunan süregelen bir gerilim alanı olduğunu göstermektedir. Bu gerilimin yapıcı biçimde yönetilmesi, liderlikten kültürel değerlere, normlardan yapısal politikalara kadar uzanan bütüncül bir strateji gerektirir. Nezaketin kurumsal bir kapasiteye dönüştürülebilmesi ve mikroagresyonların sistematik biçimde azaltılabilmesi, ancak bu çok katmanlı ve döngüsel etkileşim mantığının bilinçli şekilde yönetilmesiyle mümkün görünmektedir. Nitekim nezaket kültürü kendiliğinden oluşmaz; bilinçli liderlik, yapısal düzenleme ve süreklilik gerektirir. Mikroagresyonların azaltılması bireysel hassasiyet değil, örgütsel strateji meselesidir. Bu nedenle hem akademik çalışmalar hem de uygulayıcı liderler, konuyu etik, kültürel ve performans boyutlarını bütünleştirerek ele almalıdır. Bir başka açıdan ifade etmek gerekirse, iş yerinde nezaket ve mikroagresyon, sabit karşıtlıklar değil; güç, kültür, liderlik ve norm üretimi ekseninde şekillenen dinamik ve karşılıklı üretim süreçleridir. Bu nedenle kavramsal netliğin güçlendirilmesi, çok düzeyli ölçüm araçlarının geliştirilmesi ve yapısal müdahalelerin tasarlanması, hem akademik literatür hem de uygulama alanı açısından öncelikli araştırma gündemleri arasında yer almalıdır.

Kaynakça

- Ahmed Elsayed, W., Mahmoud Hassona, F., Mohamed Nageeb, S., & Elsayed Said Mohamed, B. (2021). Leadership Competencies, Workplace Civility Climate, and Mental Well-being in El-Azazi Hospital for Mental Health, Egypt. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(2), 298-313.
- Akcakavaklı, H. (2019). *İşyeri Nezaketsizliği ile Stres Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Rolü* (Master's Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Alimoğlu, S. (2010). *Kültürün Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Etkisi* (Master's Thesis, Sakarya Üniversitesi).
- Batool, U., Raziq, M. M., & Sarwar, N. (2023). The paradox of paradoxical leadership: a multi-level conceptualization. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100983.
- Berk, R. A. (2017). Microaggressions trilogy: Part 2. Microaggressions in the academic workplace. *The journal of faculty development*, 31(2), 69.
- Campbell L. A., LaFreniere J. R., Almekdash M. H., Perlmutter D. D., Song H., Kelly P. J., et al. (2021). Assessing civility at an academic health science center: implications for employee satisfaction and well-being.
- Cao, W., Li, P., C. van der Wal, R., & W. Taris, T. (2023). Leadership and Workplace Aggression: A Meta-analysis: Wenrui Cao et al. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 347-367.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
- Carmine, S., & Smith, W. K. (2021). Organizational paradox. In *Oxford bibliographies in management*. Oxford University Press.
- Cho, M., & Keltner, D. (2020). Power, approach, and inhibition: Empirical advances of a theory. *Current Opinion in Psychology*, 33, 196-200.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of management*, 39(6), 1579-1605.
- Costa, V. F. (2014). *Organizational citizenship behavior: its interaction with organizational values and job satisfaction. [Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os valores organizacionais ea satisfação no trabalho] Universidade Federal de Santa Maria*].
- Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2018). Academic relational civility as a key resource for sustaining well-being. *Sustainability*, 10(6), 1914.
- Di Fabio, A., Giannini, M., Loscalzo, Y., Palazzeschi, L., Bucci, O., Guazzini, A., & Gori, A. (2016). The challenge of fostering healthy organizations: An

- empirical study on the role of workplace relational civility in acceptance of change and well-being. *Frontiers in psychology*, 7, 1748.
- Doğan, A. (2017). Algılanan Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Ortaya Çıkmasındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Lojistik Endüstrisinde Bir Araştırma.
- Ehie, O., Muse, I., Hill, L., & Bastien, A. (2021). Professionalism: microaggression in the healthcare setting. *Current opinion in anesthesiology*, 34(2), 131-136.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549-570.
- Gilin Oore D., Leblanc D., Day A., Leiter M., P. Spence Laschinger H. K., Price S. L. et al . (2010). When respect deteriorates: incivility as a moderator of the stressor-strain relationship among hospital workers. *J. Nurs. Manag.* 18, 878-888. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01139.x
- Göktürk, D., & Kandemir, A. (2019). Yükseköğretimde Akademik Kendileşme (Academic İnbreeding) Ve Kurumsal Habitusun İnşası Üzerine Bir Tartışma. *Mülkiye Dergisi*, 43(3), 599-624.
- Hahn, T., & Knight, E. (2021). The ontology of organizational paradox: A quantum approach. *Academy of Management Review*, 46(2), 362-384.
- Holder, A. M. (2018). Microaggressions: workplace interventions. *Microaggression theory: Influence and implications*, 259-275.
- TDK, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 20.02.2026).
- https://www.ccohs.ca/images/products/infographics/download/civility-respect_print.png (Erişim Tarihi: 27.02.2026).
- Jones, Kevin L. (2021) "Microaggressions in the Academy: One Black Professor's Narrative," *Journal of Multicultural Affairs*: Vol. 6: Iss. 1, Article 6.
- Kern, M. C., & Chugh, D. (2009). Bounded ethicality: The perils of loss framing. *Psychological science*, 20(3), 378-384.
- Kızıoğlu, E., (2021), İş yeri Nezaketsizliği, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Kızrak, M., & Varoğlu, A. (2023). Örgüt İçi Güç: Davranışsal Ve İlişkisel Bağlamda Tipoloji Ve Model Önerisi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 30(2), 277-301.
- Liu, Y., Vashdi, D. R., Cross, T., Bamberger, P., & Erez, A. (2020). Exploring the puzzle of civility: Whether and when team civil communication influences team members' role performance. *Human Relations*, 73(2), 215-241.
- Loon, M., Otake-Ebede, L., & Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: An integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 156-187.

- Montalvo, L. (2013). *Civility and incivility between nurses and administrators: a model to drive successful health care outcomes in the Department of Veterans Affairs*. University of Maryland University College.
- Olsson, A. (2020). Countering racial microaggressions toward minority students through servant leadership.
- Parikh, A. K., & Leschied, J. R. (2022). Microaggressions in our daily workplace encounters: a barrier to achieving diversity and inclusion. *Pediatric radiology*, 52(9), 1719-1723.
- Pearson, C. (2010). The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it. *Human Resource Management International Digest*, 18(6).
- Pearson, C., & Porath, C. (2009). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it*. Penguin, New York.
- Peng, X. (2023). Advancing workplace civility: a systematic review and meta-analysis of definitions, measurements, and associated factors. *Frontiers in psychology*, 14, 1277188.
- Peng, X. (2023). Advancing workplace civility: a systematic review and meta-analysis of definitions, measurements, and associated factors. *Frontiers in psychology*, 14, 1277188.
- Pohorence, A. (2021). *Microaggressions: A Necessity* (Doctoral dissertation, Rutgers University-Camden Graduate School).
- Popera A., (2024), <https://www.shrm.org/enterprise-solutions/insights/cost-of-incivility-addressing-workplace-challenges-into-2025>
- Porath, C. L., Gerbasi, A., & Schorch, S. L. (2015). The effects of civility on advice, leadership, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1527.
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard business review*, 91(1-2), 114-121.
- Porath, C., (2017), <https://hbr.org/2017/01/how-rudeness-stops-people-from-working-together>
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage.
- Ryan-Flood, R., & Gill, R. (2010). Breaking The Silence: The Hidden Injuries Of Neo-Liberal Academia. In *Secrecy And Silence In The Research Process: Feminist Reflections* (Pp. 228-244). Routledge.
- Sabey, T. B., Shanklin, B. C., Colquitt, J. A., & Baer, M. D. (2025). The Approach-Inhibition Theory Of Power: A Meta-Analytic Test And Synthesis. *Psychological Bulletin*, 151(10), 1245.
- Saleem, M., Mahmood, F., Muhammad, A., Ariza-Montes, A., & Min, J. H. (2026). Civilizing the workplace: Does ethical leadership foster desirable workplace behaviors?. *Acta Psychologica*, 263, 106267.

- Sims, C. M., Carter, A. D., Sparkman, T. E., Morris Jr, L. R., & Durojaiye, A. (2021). On Black male leadership: A study of leadership efficacy, servant leadership, and engagement mediated by microaggressions. *Advances in Developing Human Resources*, 23(4), 354-383.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Spencer, M. S. (2017). Microaggressions and social work practice, education, and research. *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, 26(1-2), 1-5.
- Sue, D. (2018). Microaggressions, marginality, and oppression. *Readings for diversity and social justice*, 22-26.
- Testa, M. R., & Sipe, L. J. (2013). The organizational culture audit: Countering cultural ambiguity in the service context. *Open Journal of Leadership*, 2(2), 36-44.
- Tsuno K.Kawakami N.Shimazu A.Shimada K.Inoue A.Leiter M. P. (2017). Workplace incivility in Japan: reliability and validity of the Japanese version of the modified work incivility scale. *J. Occup. Health*59, 237–246. doi: 10.1539/joh.16-0196-OA
- Ünal, S., (2018). Irksal Temelli Ayrımcılığın Yeni Görünmez Yüzü: Kültürel Karşılaşmalar Ve Mikro-Saldırganlıklar. *International Journal Of Social And Humanities Sciences Research (Jshsr)*, 5(28), 3288-3308.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.