

# Örgütsel Dışlanmanın Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Fenomenolojik Bir İnceleme

Hasan TUTAR\*  
Nuran OZTURK BASPINAR\*\*  
Sevilay GULER\*\*\*

Atf için:

Tutar, H., Ozturk Baspinar, N. ve Guler, S. (2021). Örgütsel dışlanmanın öncülleri ve sonuçları üzerine fenomenolojik bir inceleme. *Journal of Qualitative Research in Education*, 28, 331-350. doi: 10.14689/enad.28.14

**Öz.** Çıkar çatışmalarının yoğun olarak yaşandığı örgütsel ortamlarda iş ve insan etkileşiminden ya da insanlar arası ilişkilerden dolayı çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Yaşanan sorunlar işgörenlerde çeşitli psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarına neden olduğu gibi iş tatmininin azalması ve çalışma barışının zarar görmesi gibi örgütsel sağlık sorunlarına da neden olabilmektedir. Nitel araştırma desenlerinden betimleyici fenomenolojik desene göre tasarlanan bu çalışmada örgütlerde olumsuz davranış örneklerinden biri olan "örgütsel dışlanma" konusu incelenmiş, nedenleri ve etkileri tartışılmıştır. Araştırma örnekleme amaçlı örnekleme tekniğine göre belirlenmiş, veriler, kamu üniversitelerinin çeşitli bölümlerinde görevli farklı unvan ve pozisyona sahip 19 öğretim üyesinden derinlemesine görüşme yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonuçları "kod", "alt tema" ve "ana tema" şeklinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Araştırmada örgütsel dışlanma nedenlerinin; kıskançlık, etnik, siyasi ve sendikal ayrımcılık, engellenme ve örgütsel çatışma ana temaları altında toplandığı belirlenmiştir. Örgütsel dışlanmanın dışlanan birey üzerindeki etkisi ise işten ayrılma niyeti, tükenmişlik hissi ve psikosomatik rahatsızlıklar ana temaları altında toplanmıştır. Sonuçlar; örgütsel dışlanmanın örgütsel ve bireysel performans üzerinde olumsuz etkisi olduğunu, dışlanmanın örgütsel ve bireysel sağlığı ve iş tatminini bozan önemli bir örgütsel davranış sorunu olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel dışlanma, betimleyici fenomenoloji, işten ayrılma niyeti, amaçlı örnekleme, motivasyon kaybı

## Makale Hakkında


Gönderim Tarihi: 18.01.2020  
Düzeltilme Tarihi: 19.10.2021  
Kabul Tarihi: 23.10.2021

## Makale Türü

Araştırma

© 2021 ANI Yayıncılık. Tüm hakları saklıdır.

\*  Sorumlu Yazar: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türkiye, e-mail: [hasantutar@ibu.edu.tr](mailto:hasantutar@ibu.edu.tr)

\*\*  Anadolu Üniversitesi, Türkiye, email: [nbozturk@anadolu.edu.tr](mailto:nbozturk@anadolu.edu.tr)

\*\*\*  Sakarya Üniversitesi, Türkiye, e-mail: [dsg\\_888@hotmail.com](mailto:dsg_888@hotmail.com)

## Giriş

Amacı ne olursa olsun tüm örgütlerde yönetimin başarısı örgütsel hedeflere ulaşılmasıyla ölçülür. Ne yazık ki mobing, örgütsel çatışma, örgütsel sessizlik, sinizm ve örgütsel dışlanma gibi sorunlar örgütlerin hedeflerinden sapmasına neden olabilir. Rekabetçi baskılara ek olarak, çalışanlar arasında çatışma yaratan bu örgütsel davranışlar üretken olmayan çalışma davranışlarıdır. Örgütlerde yaşanan üretkenlik karşıtı çalışma davranışlarından biri de örgütsel dışlanmadır. İhmal ederek veya yoksun bırakarak uygulanan örgütsel dışlanma, çalışanlara ve örgüte zarar veren sorunlu bir örgütsel davranıştır. Örgütsel dışlanma, çalışanların performansında düşüşe ve örgütsel üretkenlikte azalmaya neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel dışlanma olgusunu incelemek önemlidir.

Dışlanma kavramının çıkış noktası Atina şehir devletindeki "ostrakismos" uygulamasıdır. İlk yazılı örnekleri M.Ö. 5.yy'a kadar dayanan dışlanma, Atinalıların "ostrakismos" olarak adlandırdıkları ve çanak çömlek parçalarına isim yazarak yaptıkları oylamadır. Bu oylamada Atinalılar, zenginleşen hükümdarların görevlerini kötüye kullanarak haksız kazançlar elde edip etmediklerine karar veriyorlardı. Ostrakismos uygulamasında, yapılan oylama sonucunda yöneticilerin görevlerine devam etme veya sürgün edilme kararı alınıyordu (Harvey, Moeller, Kiessling & Dabic, 2018: 2). Benzer bir uygulama, M.Ö. 454 yılında Sicilya'da yapılmış ve seçmenler dışlanacak kişinin adını zeytin yapraklarına yazarak oylamışlardır (Williams, 2007: 425). Çağdaş dönemde, dışlanmadan bahseden ilk kişi Fransa'daki Chirac hükümetinin bakanı Lenoir'di. Sapancalı'ya (2005: 13) göre sosyal işlerden sorumlu olan bakan, dışlanma kavramını ekonomik büyümenin sonuçlarından yararlanamayan dezavantajlı Fransız yurttaşlarını tanımlamada kullanmış ve kavram bu dönemde; uygulamacılar, bürokratlar, akademisyenler ve gazeteciler tarafından yoksullardan söz ederken kullanılır olmuştur.

Örgütsel davranış açısından dışlanma; örgüt yöneticilerinin ve etrafındaki kişilerin dışlanan kişiyle iletişimi ve etkileşimi kesmesi ve onu izolasyona maruz bırakmasıdır. Örgütsel dışlanma sadece bir algı meselesi değildir, haklardan ve fırsatlardan mahrum bırakılma, görmezden gelinme, faaliyetlere davet edilmeme gibi somut göstergeleri vardır. Dışlanma; bir çalışanı, bazen de bir grubu görmezden gelme, dışlananın haklara erişimini engelleme, onlar hakkında zararlı ayrımcılık yapma, onları örgütsel ve sosyal süreçlerin dışında tutma davranışıdır (Williams, 2007: 425). Dışlanma; yok sayma gibi duygusuz ve soğuk davranışlar, kaçınma, habersiz olma, gruptan dışlama, yalnızlığa itme, işten çıkarma, susturma gibi pek çok şekilde ortaya çıkabilir (Yıldırım ve Akin, 2018: 428). Birçok kişi örgütsel dışlanmaya maruz kalabilir: uygulamada dışlayan kişi çoğu zaman, kurum veya birim yöneticisidir ancak dışlanan genellikle tek kişidir. Yönetimin gücü karşısında dışlanan kişi zayıflamakta, onuru ve itibarı saldırıya uğramaktadır. Örgütsel dışlamada, dışlanmış kişi tek iken, dışlayıcı genellikle birden fazla kişi olabilmektedir. Dışlanma olayında dışlanan ve dışlayanlar bazen yer değiştirmekte, dışlananlar dışlayan ve dışlayanlar dışlananlar olabilmektedir (Harding, 2013: 14). Dışlanmaya verilen tepkiler üç türdür. Bunlardan ilki olumsuz tepki, ikincisi sessiz kalma ve üçüncüsü ise pozitif tepki vermedir. Olumsuz tepkiler; saldırgan

davranışlar, işten uzaklaşma, devamsızlık veya istifa şeklinde yaşanabilmektedir. İkincisi ise dışlananın içe dönmesi, yalnızlığa bürünmesi ve kendi içine kapanması şeklinde olabilmektedir. Üçüncü tepki biçimi dışlanmış kişinin yeteneklerini daha fazla kullanarak, daha rasyonel davranarak dışlanma ve mağduriyet durumlarının varlığında kendisini daha donanımlı kılabilmesi şeklinde olabilir. Bu son tutum ve davranışı gösterebilmek için dışlanan kişi mevcut durumu içselleştirmemeli ve dışlanma karşısında özgüvenini kaybetmemelidir.

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesi "sosyal acı kuramına" dayanmaktadır. Bilindiği gibi MacDonald ve Leary (2005: 211) tarafından geliştirilen sosyal acı kuramı, acı duyumu (sensation) ve acı duygusuna (affect) odaklanmaktadır. Sosyal acı kuramı; dışlanmanın, yakın çevrelerince dışlanmış bireyler üzerindeki psikosomatik sonuçlarına odaklanmaktadır. Kuramda "acı duyumu" dışlanmış bireyin yaşadığı "fiziksel acıya" odaklanırken, kuramın ikinci bileşeni olan "acı duygusu" dışlanmış bireylerin yaşadığı "psikolojik" ve "duygusal durumlara" odaklanmaktadır (Price, 2000: 1771; MacDonald & Leary, 2005: 207). Sosyal acı kuramındaki acı duygusu, bireyin dışlanma tehdidinde verdiği tepkiyi açıklamaktadır. Sosyal acı kuramı; bireyin dışlanma nedeniyle bir mağduriyet duygusu hissettiğinde, iş hayatında ve sosyal yaşamında olumsuz sonuçları deneyimleyeceğini öne sürmektedir.

## Kavramsal Çerçeve

Dışlanma; kişinin bilinçli olarak sosyal bir ilişkiye veya sosyal etkileşime girme fırsatı bulamaması ve dahil edilmesi gereken süreçlerden kasıtlı olarak yoksun bırakıldığı bir durumdur (Harvey, Moeller, Kiessling & Dabic, 2018: 2). Örgütsel dışlanma; dışlanan bireye zarar vermek, korkutmak ve taciz ederek uzaklaştırmak amacıyla sistematik olarak yapılan her türlü kötü muameleden kaynaklanan izolasyon durumudur (Williams & Gerber, 2005: 359). Örgütsel dışlanma bazen bireylerin haklarına erişmesini engelleyerek, bazen ayrımcılık yapıp bireyleri örgütsel fırsatlardan mahrum bırakarak yalnızlığa iten bazen de dışlananla ilişki kurmak isteyen diğer kişilere zarar veren bir yabancılaştırma sürecidir (Twenge, Baumeister, Tice & Stucke, 2001: 1058). Dışlanma sürecinde bireyler zamanla aynı muameleye maruz kalabileceklerini hesaba katmadan dışlayanın yanında yer alırlar ve dışlanan bireye sevilmediğini, istenmediğini hatta onunla iletişim kurulmasının istenmeyen bir durum olduğunu açıkça veya örtük biçimde gösterirler (Twenge, Baumeister, Tice & Stucke, 2001: 1059). Dışlanan birey; her türlü fırsattan uzak tutularak örgütsel olanaklardan minimum düzeyde yararlanabilmekte, en zorlu ve tatsız işleri yapmaya zorlanmaktadır. Örgüt çalışanları dışlanmış bireyle (Robinson, Q'reily & Wang, 2013: 203) bireysel ve sosyal ilişkilerden kaçınmakta veya isteksizce iletişim kurmaktadır. Örgütlerde dışlayan kişiye yakın olmanın bireylere güç ve itibar kazandıracağı, dışlanan kişiye yakın olmanın zayıflatacağı dışlanan çalışanların en yakın arkadaşlarına bile hissettirilir (Hitlan, Clifton & DeSoto, 2006: 217). Dışlanmış olanla herhangi bir sorunu olmayan diğer kişiler, güç ve otorite açısından görece daha önemli gördükleri dışlayanın yanında yer alarak itibarlarını artırmaya çalışırlar. Bu durum dışlananlar için katlanılması zor bir psikolojik acı nedenidir. Üstleri ve eşit pozisyondaki kişilerle hatta bazen astları ile iletişimini kaybeden kişi için işyeri yarı açık

hapishaneye dönüşmekte, kişi hakları ve ilişkileri açısından bir tür sivil ölüme mahkum edilmektedir.

Örgütsel dışlanma; doğrudan fark edilmediği ve dışlayanlar tarafından hissettirildiği ancak açıkça gösterilmediği için pasif saldırganlık veya soğuk şiddet olarak da adlandırılmaktadır (Zhao, Peng, & Sheard, 2013: 220; Liu & Xia, 2016: 198). Örgütsel dışlanma, işyerinde diğerleri tarafından önemsenmeyerek (Leung, Wu, Chen & Young, 2011: 837), diğer çalışanlar tarafından görmezden gelinerek (Celik & Kosar, 2015: 47; Zhao, Peng & Sheard, 2013: 220) örgütsel sosyal ilişkilerden soyutlanarak (Ferris, Brown, Berry & Lian, 2008: 1348), kişinin özlük hakları dahil tüm haklarının kullanımı sınırlandırılarak, dışlanmış olanla iletişim ve etkileşimden kaçınma şeklinde kendini göstermektedir. Sosyal ve sivil ölüm olarak da adlandırılan dışlanma durumunda (Williams, 2007: 236) dışlanan kişiye yokmuş gibi davranılmaktadır (Chung, 2015: 368). Dışlanmış kişinin en yakın arkadaşları bile dışlanma sürecinde dışlananla birlikte görülmemeye özen göstererek kendini güvende hissetmek istemektedir. Bu durum yalnızca dışlayan için işe yaramakta; kendileri de dışlandıklarında, dışlayanlara karşı zayıf kaldıkları gibi arkadaşları ile ilişki kurmaktan da mahrum kalmaktadırlar.

Örgütsel dışlanma birden çok nedenin birleşimiyle ortaya çıkabilmekte ve dışlanan birey üzerindeki etkisi farklı olabilmektedir. Nitekim bir kişi ve bir nedenden dolayı uygulanan dışlanmanın çalışan üzerindeki etkisi, birden çok grubun birden çok nedenle uyguladığı örgütsel dışlanma algısından daha hafif olabilir (Pelit, 2008: 11). Dışlanmanın bir "algı" mı yoksa bir "olgu" mu olduğu, konunun araştırılmasında gereksiz bir tartışmadır. Dışlanma; hissedilen veya algılanan bir durum değil, deneyimlenen ve var olan bir gerçekliktir (Leung, Wu, Chen & Young, 2011: 837). Dışlanma olgusunun arkasında dışlananın kıskanılmasının veya dışlanan bireyin üstün veya zayıf bir karaktere sahip olmasının etkisi olabilir (Robinson, O'Reilly & Wang, 2013: 210-211). Nedeni ve sonuçları ne olursa olsun, örgütsel dışlanma -her zaman- istenen davranışın gerçekleşmemesi ve istenmeyen davranışların ve kararların ortaya çıkmasıyla ilgili bir durumdur.

Dışlanma, bir bireyin öz saygısını, aidiyetini, öz denetimini, öz algısını ve psikolojik refahını tehdit etmektedir. Dışlanan bireylerin dışlanma sürecinde saygı, takdir veya kabul, aidiyet, kimlik ve güvenlik ihtiyaçları göz ardı edilir. Birey sosyal destekten yoksun bırakılır ve örgütsel güvenini kaybeder (Birch, 1998: 159). MacDonald ve Leary (2005: 203) dışlanma sürecindeki olası davranış biçimlerini şu şekilde tanımlamaktadır: Dışlanan birey ihtiyacı olan bilgiye erişemez bu nedenle bilgi desteğinden yoksun kalır. Öte yandan dışlayanlar dışlanan kişiyi dinlemekten, anlamaktan ve onunla empati kurmaktan kaçındıkları için duygusal destekten mahrum kalırlar. Birey her türlü maddi ve manevi fırsattan ve araçsal destekten mahrum bırakılır. Dışlanan kişiye geri bildirimde bulunulmaması ve başarısının takdir edilmemesi nedeniyle kişinin takdir edilme ihtiyacı karşılanmaz. Bu nedenle birey içinde bulunduğu psikolojik ortamdan destek alamadığında, dışlandığında sosyal acı ya da sosyal ağrı çekmeye zorlanır. Dışlanma bireylerin aidiyet duygusunu tehdit eder; bireyler gruptan ve örgütten uzaklaşmaya zorlanır (Ferris, Brown, Berry & Lian, 2008: 1349). Her halükarda birey etrafındaki

insanları masum olduğu ve yanlış bir şey yapmadığı konusunda ikna etme durumunda kalır.

Dışlanma; yalnızlık, üzüntü, kıskançlık, utanç, suçluluk veya sosyal kaygı gibi olumsuz duygulara neden olur. İnsanlar makul ölçüde varlıklarının çevrelerindeki diğer insanlar için ne anlama geldiğini bilmeye ihtiyaç duyar. Oysa örgütsel dışlanma sırasında birey yok sayılır ve orada yokmuş gibi davranılır. Fiziksel olarak orada olan kişi; yaşarken unutulmuş, sivil ölü muamelesi gördüğünde psikolojik iyilik hali içerisinde olması, kendini güvende hissetmesi ve ait olma ihtiyacını gidermesi kolay değildir. O'Reilly, Robinson, Berdahl ve Banki (2014: 774) dışlanma ile aidiyet duygusu, benlik saygısı, duygusal katılım ve psikolojik içe dönüklük arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Liu ve Xia'ya (2016: 197) göre örgütsel dışlanma; duygusal tükenme, işyerinde yüksek gerilim, depresyon ve düşük iş tatmini gibi bazı sonuçlara yol açmaktadır. Duygusal tükenme, bu çalışmada da dışlanmanın önemli sonuçlarından biridir. Wu, Liu, Kwan ve Lee (2015: 1) tarafından yapılan araştırmaya göre örgütlerde yüksek düzeyde dışlanan çalışanların görece düşük örgütsel özdeşleşme düzeylerine sahip oldukları ve örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda daha az istekli oldukları anlaşılmaktadır.

Dışlanan kişi dışlanma sürecinde utanma, suçluluk veya zayıflık işaretleri göstermeden özdenetimini korumalı ve benlik saygısını kaybetmemelidir (MacDonald ve Leary, 2005). Bu süreçte bireyin psikolojik dayanıklılık göstererek kendisini güçlendirmesi gerekir. Dışlanmış birey sosyal desteğini kaybetmeden özdenetimini korumaya çalışmalıdır. Bu süreçte yanlış davranışların hasarı olağan süreçlerden daha önemlidir. Bu nedenle örgütsel dışlanma sürecinde bireyin çevresiyle zıtlaşması değil uzlaşması önemli hale gelir. Dışlanma sürecinde dışlanan birey için ne sinme ne de saldırgan davranışlar uygun değildir. Aksine dışlanan birey dışlanmayı önemsemediğini göstererek normal hayatına devam etmelidir. Hatta yaratıcı yenilikler peşinde koşarak psikolojik dayanıklılığını artırmaya çalışmalıdır (Wu, Yim, Kwan & Zhang, 2012: 178; Ferris, Brown, Berry & Lian, 2008: 1349). Dışlanma sürecinde aşırı kaygı ve nevroitik davranışlar göstererek ve sosyal süreçlerden uzaklaşarak dışlanma aşılabilir (Chen, Dewall, Poon & Chen, 2012: 1030; Miller, Bourrasseau, Williams & Molet, 2014: 8; Wu, Wei & Hui, 2011: 24). Örgüt değiştirmek veya ortamdan uzaklaşmak geçici bir çözüm olabilir ancak her dışlanma vakasında örgüt değiştirmek, bireyin "istikrarsız" olduğu imajına yol açabilir (Lustenberger & Jagacinski, 2010: 283; Haq, 2014: 1309). İş doyumunu azaltmadan, umutsuzluğa düşmeden (Leung, Wu, Chen & Young, 2011: 836; Ramsey & Jones, 2015: 25), benlik saygısını kaybetmeden, amaç ve hedeflerden uzaklaşmadan, performans kaybetmeden psikolojik sağlamlık göstermek, daha çok çalışmak ve "başarının mutluluğunu" yaşamak mümkündür. Dışlanma belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda dışlanan bireyler, grup üyesi statüsünü yeniden kazanmak için dışlayan gruba veya kişilere karşı daha özverili davranışlar göstererek sosyal desteklerini artırabilirler.

Örgütsel dışlanma basit ve önemsiz bir iletişim ve etkileşim eksikliği olmadığı için örgütsel dışlanma çalışanın sosyal çevresi ile sağlıklı bir ilişki kuramamasına, örgüte aidiyet duygusu hissetmemesine ve çevresi üzerindeki kontrolünü kaybetmesine neden olur. Bu nedenle örgütsel dışlanmanın sadece dışlanan birey için değil aynı zamanda örgüt için de yüksek bir bedeli olduğu çeşitli araştırmalarla gösterilmiştir (Hitlan, Zárate,

Kelly & DeSoto, 2015: 2). Örgütsel dışlanmanın sonuçlarını inceleyen araştırmalara göre; örgütsel dışlanma örgütsel adalet (Poon & Chen, 2014; İzci, 2018) ve örgütsel destek algısını zayıflatır (Turunc & Avcı, 2015: 57), örgütsel verimliliği düşürür, örgütsel iklimi bozar ve çalışan devir hızını artırır (Soybali & Pelit, 2018). Dışlanma bireylere fizyolojik, duygusal ve bilişsel olarak zarar vererek insanları işten uzaklaştırabilir. Eickholt ve Goodboy (2017: 139) tarafından da belirtildiği gibi örgütsel üretkenliği olumsuz etkiler. Sosyal ve psikolojik bir varlık olan insan; ait olmak ve ilişkiler kurmak, yemek yemek, içmek ve barınmak zorundadır. Dışlanma yoluyla birey yukarıda belirtilen ihtiyaçlarını karşılayamamanın olumsuz duygularıyla baş başa kalmaktadır. Bu araştırma ile çeşitli üniversitelerde farklı pozisyon ve unvanlarda görev yapan öğretim elemanlarının dışlanma ile ilgili deneyimleri tespit edilmeye çalışılmıştır. "Örgütsel dışlanma" olgusunun nedenlerini ve sonuçlarını dışlanmış bireylerin bakış açısıyla ortaya çıkarmak amacıyla araştırmada şu soruların cevaplandırılmasına çalışılmıştır:

1. Meslek hayatınızda ne tür bir dışlanma yaşadınız ve bu olayın tarafları kimlerdi?
2. Yaşadığınız dışlanmanın nedenleri nelerdir?
3. Dışlanmanın sağlığını üzerindeki etkisi nedir?
4. Dışlanmanın kuruma karşı tutumunuz ve performansınız üzerindeki etkisi nedir?

## Yöntem

### Araştırma Tasarımı

Bu araştırma, olguların bağlamında anlaşılmasına daha uygun olduğu için nitel araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmada; katılımcıların deneyimlerine ne anlam yüklediklerini ve bu deneyimlerini nasıl yansıttıklarını görmeye daha uygun olması nedeniyle nitel araştırma desenlerinden "betimleyici fenomenolojik desen" seçilmiştir (Creswell, 1998: 51; Patton, 2014: 104; Merriam, 2013: 21). Bu desenin tercih edilmesinin bir diğer nedeni de fenomenolojik desenin "insan deneyimlerinin" doğal ortamında, gerçekçi ve bütüncül yansıtılmasına uygun olmasıdır. Bu desenin tercih edilmesinin bir diğer gerekçesi de bu desen tarafından kapsanan konuların ilgili zımni bilgiyi anlamaya uygun olmasıdır (Moustakas, 1994; Reiners, 2012: 2; Van Manen, 2014: 27; Miles & Huberman, 2015: 11). Ayrıca araştırmacının amacı, kurgusu ve soruları dikkate alınarak betimleyici fenomenolojik desen uygun bulunmuştur.

### Çalışma Grubu

Fenomenolojik çalışmalarda çalışma grubunun araştırmacının odaklandığı konuda "deneyim" sahibi ve deneyimlerini yansıtabilen (Smith ve Eatough, 2007: 35; Creswell, 2012) bireylerden ve gruplardan oluşması gerektiği için araştırmada 19 kişiden oluşan çalışma grubu, farklı üniversitelerde çalışan, sempatik kanallarla ulaşılan ve "örgütsel dışlanma deneyimi" olan kişiler arasından seçilmiştir. Çalışma grubu belirlenirken nitel

araştırmada sıklıkla kullanılan tekniklerden biri olan ölçüt örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Bu tercihte, araştırmacının kendi gözlemlerinden hareket etmesi için ölçüt örneklemesinin uygun olmasının yanı sıra veri kaynaklarından derinlemesine bilgi toplamaya ve araştırma problemine uygun olması etkili olmuştur (Maxwell, 1996: 43; Neuman, 2012: 320; Patton, 1990; Charmaz, 2011: 359). Ölçütlerin belirlenmesinde araştırma olgusunu (dışlanma) deneyimlemek (Miles & Huberman, 2015: 11) gereklidir. Araştırmaya katılanlar P1, P2, P3 ve Pn olarak kodlanarak Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.

## Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı kodu	Unvanı	Medeni durumu	Yaşı	Cinsiyeti	Hizmet Süresi
P1	Prof.Dr.	Evli	56	Kadın	30
P2	Doç. Dr.	Evli	49	Erkek	20
P3	Dr.	Bekâr	50	Kadın	10
P4	Prof.Dr.	Evli	53	Erkek	25
P5	Prof.Dr.	Evli	30	Kadın	23
P6	Doç.Dr.	Evli	41	Erkek	14
P7	Dr	Bekâr	61	Kadın	29
P8	Prof.Dr.	Bekâr	50	Erkek	25
P9	Doç.Dr.	Evli	46	Erkek	18
P10	Dr	Evli	32	Kadın	11
P11	Prof.Dr.	Bekâr	28	Kadın	26
P12	Doç.Dr.	Bekâr	36	Erkek	22
P13	Prof.Dr.	Evli	32	Erkek	28
P14	Dr	Bekâr	28	Erkek	14
P15	Prof.Dr.	Bekâr	26	Erkek	22
P16	Doç.Dr.	Bekâr	28	Kadın	14
P17	Prof.Dr.	Bekâr	30	Kadın	27
P18	Prof.Dr.	Evli	54	Erkek	30
P19	Prof.Dr.	Evli	47	Erkek	23

## Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama

Nitel araştırma veri birimleri sözcükler olduğundan katılımcıların araştırma konusu ile ilgili deneyimlerini deşifre etmek için betimsel fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Bu amaçla katılımcılardan elde edilen veriler görüşme notları şeklinde kaydedilmiştir. Böylelikle katılımcıların deneyimlerini kendi bakış açılarından aktarabilmelerine öncelik verilmiştir (Merriam, 2013: 83; Bryman, 2004; Cohen, Manion & Morrison, 2007). Görüşme tekniği katılımcıların gerçekliğe (fenomene) nasıl anlam yüklediklerini kendi sözcükleriyle yansıtma olanağı sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir (Greasley & Ashworth, 2007: 821; Smith & Eatough, 2007: 35).

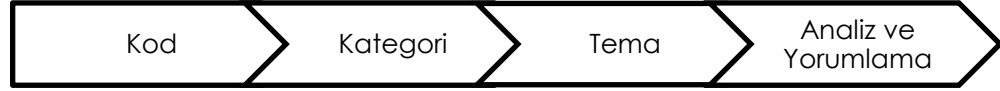
## Veri Analizi

Veri analizinde; olgunun tanımlanması, veri toplama aracının düzenlenmesi, verilerin toplanması, verilerin analiz edildikten sonra yorumlanması ve rapora yansımalarından

oluşan bir süreç takip edilmiştir (Mayring, 2011: 112; Bogdan & Biklen, 1992; McMillan & Schumacher, 2010: 368). Veri analiz süreci Şekil 1'de gösterilmiştir. Analizde; Strauss ve Corbin (1998) tarafından önerilen verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlama yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu tercihin gerekçesi; araştırmacının belirlediğinin değil, bizzat katılımcının ifadesine başvurmanın onun zihin haritasını ortaya çıkarmakta daha etkili olacağı düşüncesidir. Katılımcılarının görüşme notları; içerik analizi doğrultusunda katılımcı sayısı, frekans, kod, alt tema ve ana temalara ayrılmıştır. Kodlar, anlam benzerlikleri ve belirli bir örüntüye göre kendi aralarında gruplandırılarak alt temalar elde edilmiş ve alt temaların anlam içerikleri dikkate alınarak "ana temalara" ulaşılmıştır (Neuman, 2012: 668; Cozby, 1989: 28; McMillan & Schumacher, 2010: 368).

### Şekil 1.

#### Veri Analiz Süreci



Betimleyici fenomenolojik veri analizi genellikle deneyimlerin ana temalar haline getirilerek betimlenmesi üzerine kurgulandığı için (Ersoy, 2016: 53), araştırmanın içerik analizi sonucunda içeriğe ilişkin objektif değerlendirmeler yapılmaya, söylemin ilk bakışta görünen içeriği yerine, saklı (ima edilen) bilginin ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır (Sommer & Somer, 1986: 152; Creswell (2003: 190). Son olarak araştırma verileri genel yaklaşımın dışında araştırmanın amacına uygun, ancak, keyfi olmayan bir analiz planıyla yorumlanarak raporlaştırılmıştır.

## Bulgular

Örgütsel dışlanmanın nedenleri ve sonuçları konusunda katılımcılardan görüşme formu aracılığıyla toplanan görüşleri; betimsel ifadeler (contents) kod (code), alt temalar (sub-themes) ve ana temalar (main themes) şeklinde gösterilmiştir. Araştırmanın ilk alt sorusu; meslek hayatınızda ne tür bir dışlanma yaşadınız ve bu olayın tarafları kimlerdi, şeklindedir. Bu sorunun temel amacı katılımcının ne tür bir dışlanmaya maruz kaldığını ve dışlanmanın kimler tarafından yapıldığını ve dışlanmanın sonuçlarını belirlemektir. Tablo 2 incelendiğinde dışlanan kişilerin görüşlerinin "dışta bırakma, engelleme ve ilgisizlik" ve "çeşitli iş ve işyeri sorunları" alt temalarının engellenme ve örgütsel çatışma "ana tema" sı altında toplandığı görülmektedir. Kodlar ve alt temalar birlikte değerlendirildiğinde katılımcıların dışlanma olgusunun üstlerinden kaynaklandığı ortak görüşünde birleştikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmanın ikinci alt sorusu; yaşadığınız dışlanmanın nedenleri nelerdir, şeklindedir. Bu sorunun temel amacı dışlanmış bireyin dışlanma olayından kendisini sorumlu bulup bulmadığını belirlemektir. Ayrıca dışlanmış bireyler arasında ortak bir kanaatin olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu soruya ilişkin betimsel ifadelerde Tablo 2'de gösterilmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri; "kıskançlık, çekememezlik, özel



hayata müdahale, ilkeli olma" ve "etnik, siyasi ve sendikal kaynaklı ayrımcılık" alt temaları ve "kıskançlık, etnik, siyasi ve sendikal ayrımcılık" ana teması altında toplanmıştır. Katılımcıların, kıskançlık ve ayrımcılığın örgütsel dışlanmada önemli rol oynadığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

**Tablo 2.**

*Dışlanma Türleri ve Dışlanmanın Failleri ile Dışlanmanın Nedenleri Konusunda Katılımcı Görüşleri*

İçerik	Kod	Alt Tema	Ana Tema
<i>Diğer öğretim üyeleri tarafından akademik çalışmalarım engellendi. Beni içlerine almayıp çeşitli projelerde de birlikteliklerini sürdürüyorlardı. P7</i>	Engellenme	Dışta bırakma	Engellenme ve örgütsel çatışma
<i>Resmi izin zamanlarında sorun yaşıyordum. P8</i>	Görmezden gelme	Engelleme ve ilgisizlik	
<i>İşyerimde beni görmezden geliyorlar. Beni masalarına davet etmiyorlar. Ben gidip masalarına oturduğum zaman benimle sohbet etmiyorlardı. P9</i>	Selam vermemek		
<i>Kariyer basamaklarına tırmanırken sürekli dışlandım, ihmal edildim, haklarıma kavuşmam ertelendi. P11</i>	Kariyer bariyeri		
<i>İstemediğim kişilerle aynı odada oturmak zorunda bırakıldım. Görev yerim değiştirildi. Fakülteden, meslek yüksekokuluna gönderildim. Derslerim elimden habersizce alındı. Yetkin olmadığım dersler bana verildi. Kadromun verilmesi için iki yıl beklemek zorunda kaldım. P12</i>	İstemediği ortamda çalıştırma	Çeşitli iş ve işyeri sorunları	Engellenme ve örgütsel çatışma
<i>Laf atma, iğneleme ya da tam tersi görmezden gelme. P14</i>	Görev yeri değişikliği		
<i>Meslektaşlarımdan benim bir işe yaramadığımı, gereksiz olduğumu düşünenler beni kıskananlar var. P15</i>	İftira		
<i>İnsanların içinde azarlandım. Görevimde yetkin olmadığım iftirası atıldı. P16</i>			
<i>Yöneticilerim tarafından dışlandım. Fakülteden şehir dışındaki meslek yüksekokuluna sürüldüm. Bilim dalımın toplantılara çağırılmadım. Fakülteden ders alamadım. Enstitüde ders verilmedi. Tez danışmanlığı verilmedi. Yurt dışı bilimsel toplantılara katılmama kısıtlama getirildi. P17</i>			Kıskançlık, etnik, siyasi ve sendikal ayrımcılık
<i>Yöneticiler kendilerinden nitelikli aslanını sevmedikleri için dışlandım. Gücü kaybetme korkuları dışlanmama neden oldu. P3</i>	Kıskançlık	Kıskançlık	
<i>Memuriyetten öğretim elemanlığına geçtiğim için dışlandım. Özel hayatıma karışıldı ve boşandığım için de dışlandım. P5</i>	Çekemezlik	Çekemezlik	
	Her devrin adamı olmamak	Özel hayata müdahale İlkeli olmak	

Ben ABD de MBA programı ile tamamlamıştım. Beni kıskanıp dışladılar. P12

Özel hayata müdahale

Ben sürekli üreten bir insanım çok sayıda uluslararası çalışmam var, uluslararası proje ortaklıklarım var. Maddi durumum iyi. Bu nedenlerden dolayı beni kıskanıp dışladılar. P13

Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfına üye olmam nedeniyle göze battım. P9

Başkası yüzünden dışlanma İşyerinde klikleşme

Etnik siyasi ve sendikal ayrımcılık

Yaşadığım dışlanmanın tek bir nedeni vardı. Bir yakınımın mevcut yöneticinin karşısına rakip olarak çıkması. Ben yakınımın yönetime talip olması nedeniyle dışlandım. P7

Siyasi ve sendikal ayrımcılık

Görev yaptığım birimde çeşitli klikler olduğunu gözlüyordum. Bu klikler tarafından dışlandım. Ben de umursamayıp onlarla iletişimi kestim. P10

Etnik ayrımcılık

Sendikal ve siyasi nedenlerle dışlandım. Yöneticinin üye olduğu sendikaya üye olmamak, dışlanmama neden oldu. P6

Her devrin adamı olmamak, onların sendikasına üye olmamak, önyargılı olmaları nedeniyle dışlandım. P4

Etnik köken sebebiyle dışlandığımı düşünüyorum. Etnik kökeni nedeniyle kayırılan insanlar vardı. P2

Tablo 2 incelendiğinde “mesleki yaşamınızda nasıl bir dışlanma yaşadınız” ve “bu olayın tarafları kimlerdi” sorularına verilen cevaplardan genel olarak dışlanma durumunu yöneticilerin başlattığı ve yakın çevresinden kişilerin de buna katıldığı anlaşılmıştır. Diğerlerinin dışlanmaya katılma nedenlerinin kıskançlık, yöneticinin yetki, pozisyon ve kaynak tahsis gücünden yararlanma arzusu olduğu anlaşılmıştır. Katılımcılar; dışlanmanın bazen ilkeli olmaktan bazen aynı siyasi ve ideolojik görüşlere sahip olmamaktan bazen de üstlerinden daha nitelikli olmaktan dolayı yöneticiler tarafından tehdit olarak algılanmalarından yaşandığını belirtmişlerdir. Katılımcılar, araştırmanın alt problemlerine ilişkin görüşlerini aşağıdaki betimsel ifadelerle açıklamışlardır:

Meslek arkadaşlarım tarafından akademik çalışmalarım nedeniyle dışlandım. P7

Kariyer basamaklarına tırmanırken sürekli haklarıma kavuşmam engellendi veya ertelendi. P11

Meslektaşlarımdan beni kıskananlar, bu kıskançlıklarını beni dışlayarak gösterdiler. P15

Yöneticiler beni kendilerine rakip görüyorlardı ve ellerindeki gücü kaybetme korkuları dışlanmama neden oldu. P3

Ben sürekli üreten bir insanım çok sayıda uluslararası çalışmam var, uluslararası proje ortaklıklarım var. Maddi durumum iyi. Bu nedenlerden dolayı beni kıskanıp dışladılar. P13

Görev yaptığım birimde çeşitli klikler olduğunu gözlüyordum. Bu klikler tarafından dışlandım. Ben de umursamayıp onlarla iletişimi kestim. P10

*Etnik köken, sendikal ve siyasi tercihlerim nedeniyle dışlandım. Yöneticinin üye olduğu sendikaya üye olmamak, dışlanmama neden oldu. P6, P2*

*Her devrin adamı olmamak, onların sendikasına üye olmamak nedeniyle dışlandım. P4*

Araştırmanın üçüncü alt sorusu şudur: Dışlanmanın sağlığını üzerindeki etkisi nedir? Bu sorunun temel amacı araştırmanın kuramsal temelini dayandığı sosyal acıyı oluşturan duyum acısını ve duygusal acıyı yaşayıp yaşamadıklarını belirlemektir. Katılımcıların sosyal acı kuramında ifade edildiği gibi hem "duyum" hem de "duygu" acılarını yaşadıkları cevaplardan anlaşılmaktadır. Bu soruya ilişkin elde edilen betimsel ifadeler Tablo 3'de verilmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşlerinin "çeşitli haksızlıklar" ile "moral ve motivasyon kaybı" ve "fiziksel sağlığın kötüleşmesi" alt temaları altında ve "psikosomatik rahatsızlıklar" ana teması altında toplandığı görülmüştür. Katılımcılar dışlanmanın kendilerini hem fiziksel hem de psikolojik olarak yıpratıldığını ve çeşitli psikosomatik bozukluklara neden olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmanın dördüncü alt sorusu; dışlanmanın kuruma karşı tutumunuz ve performansınız üzerinde etkisi nedir, şeklindedir. Bu soruyu sormanın temel amacı örgütsel dışlanmanın bireysel ve örgütsel maliyetini ortaya çıkarmaktır. Bu soruya ilişkin olarak katılımcılardan elde edilen betimsel ifadelerde Tablo 3'de gösterilmiştir. Betimsel ifadelerden de anlaşılacağı üzere örgütsel dışlanma katılımcılar üzerinde fiziksel ve psikolojik (psikosomatik) etkiler yaratmıştır. Bu soruya ilişkin katılımcı görüşlerinin, "iş bırakma niyeti" ve "yılgınlık, güven kaybı ve tükenmişlik" alt temaları ve "tükenmişlik duygusuyla işten ayrılma niyeti" ana teması altında toplandığı görülmektedir.

### Tablo 3.

#### *Dışlanmanın Bireysel ve Örgütsel Sonuçları: İçerik, Kod, Alt tema, Ana tema*

İçerik	Kod	Alt Tema	Ana Tema
Kendimi çok haksızlığa uğramış hissettim. Kırgınlık, küskünlük psikolojisi içine girdim. Bu durum üç yıl kadar sürdü. P2	Haksızlık, Psikolojik sağlık	Haksızlık Psikolojik sağlığın bozulması	Psikosomatik rahatsızlıklar
Psikolojik sağlığım bozuldu. Ulaşabildiğim her makama sayısız şikâyet başvurularında bulunmuştum. Ama başvurularımdan bir sonuç alamadım. P3	Değersizlik hissi		
Dışlanma nedeniyle kendimi çok yalnız, çok değersiz hissettiğim zamanlar oldu. Psikolojik sağlığım üzerinde olumsuz etkileri oldu. Zaman zaman psikolojik destek almam gerekti. Hatta psikiyatriste gitmek zorunda kaldım ve uzunca bir süre anti depresan kullandım. Psikolojik sağlığımın bozulması fiziksel sağlığımı da etkiledi. Sürekli sırt ağrılarım vardı. Psikosomatik olduğu teşhisi konuldu. P4	Anti depresan Sessizlik İçe kapanıklık		

Mesai arkadaşlarımla yöneticinin gözüne batmamak için benden uzak durdular. Kabuğuma çekildim. İşe kapanık ve sessiz biri oldum. P7

Psikolojik olarak etkilendim. Konuşursam çeşitli tepkilerle dışlanacağım, saldırıya uğrayacağım korkusuyla konuşmaktan korkar oldum. P8

Moral bozukluğu nedeniyle kendimi sürekli hasta hissediyorum. Her yerim ağrıyor. Kampüsün kapısına gelinceye kadar iyi olsam da kapıdan girince keyfim kaçıyor, hasta oluyorum. Zaman zaman taşıkardı sorunu yaşıyorum. Ellerim titriyor. P10

Yalnızlık duygusu psikolojik sağlığımla bozuyor. Yemeğimi yalnız yiyorum. Yurtdışı kongre, sempozyum gibi etkinliklere yalnız gidiyorum. Yalnızlığımla daha çok çalışarak, daha çok üreterek gidermeye çalışıyorum. P14

Dışlanmanın verdiği moral bozukluğu nedeniyle fiziksel sağlığımla bozuldu. Sırt ve bel ağrıları, hatta bel tutulması sorunları yaşadım. Doktorlara göre bu duygusal destek yoksunluğundan kaynaklanıyor. Sık yaşadığım bel tutulmaları nedeniyle kas gevşetici iğneler kullandım. Sigara tüketimim oldukça artmıştı. P15

Dışlanma nedeniyle psikolojik ve fiziksel sağlığımla bozuldu. P17

Performansım ve motivasyonum düştü. Akademik çalışmalarımı bıraktım. P6

Motivasyonumu kaybettim, işe ve işyerine karşı soğudum. İşim bitse bir an önce çekip gitmeyi dört gözle bekliyordum. P12

Moral ve motivasyon bozukluğu

Yalnızlık

Yalıtılmışlık

Fiziksel rahatsızlık

Duygusal destek

Kas gevşetici

İşe ilgiyi kaybetmek

Moral ve motivasyon kaybı

Fiziksel rahatsızlıklar

Hak etmediğim bu ceza bir gün bitecek diye düşündüm. Performansım düştü hak ettiğim kadronun geciktirilmesi de bunda çok etkili oldu. P1

İşten değilse de işyerinden ayrılma niyetim oldu. P2

İşten ayrılma niyetim yokta, emekliliğe ayrılma niyetim var. Emekli olup, özel bir üniversitede yaş haddimi doldurmayı planlıyorum. P5

Sürekli dışlanmadan dolayı artık bıkip usandım. Şimdi tek hedefim emeklilik hakkımı almak. Bir gün daha fazla çalışmak istemiyorum. Zaten akademik çalışmalarını çoktan bıraktım. Dersim olmasa görev yerine bile gelmek istemiyorum. Kurumdaki toplantılara katılmak

İşten ayrılma niyeti

Emeklilik düşüncesi

Yılgınlık

İşten ve işyerinden soğuma, işyeri değişikliği

İşten ayrılma niyeti

Yılgınlık

İ Tükenmişlik hissi ile işten ayrılma niyeti

istemiyorum. Kimseyle görüşmek, karşılaşmak istemiyorum. P8

Yaptığım başvurulardan bir sonuç alamadığım için üniversite değiştirdim. Böyle bir ortamda örgütsel bağlılık, örgütsel aidiyet diye bir şey kalmıyor. P9

Aslında katlanır gibi değil ama yeni pozisyonuma atanmaya çok az bir zaman kaldı, bu yüzden işten ayrılmayı düşünmüyorum. P10

İşten ayrılmam, ben buraya aitim, buraya ait olmayan gitsin. Bununla birlikte dışlanma nedeniyle motivasyonumu kaybettim. Ders saatlerim dışında görev yerime pek uğramamaya çalışıyorum. P13

Çok fazla moral bozukluğu yaşadım. Kendimi derslerime ve öğrencilerime odaklamakta zorlanıyorum. P14

Motivasyonum düşüyor. Kendimi kötü hissediyorum. Kendime güvenim azaldı. Kendimi yorgun, bitkin, tükenmiş hissediyorum. P15

Moralim bozuk olmasına rağmen, bir gün bu haksızlıklara dur diyebilmek adına akademik çalışmalarımı daha hırsla sürdürdüm. P17

Direnme ve karşı koyma,

İşyerine karşı soğuma

Güven kaybı

Tükenmişlik hissi,

Kendini işe vurma

Yılgınlık Güven kaybı

Tükenmişlik

Tablo 3 incelendiğinde “dışlanmanın sağlığınıza etkisi nasıl oldu” ve “dışlanmanın kuruma karşı tutumunuz ve performansınız üzerinde etkisi neydi”, sorularına verilen cevaplar görülmektedir. Örgütsel dışlanmanın bireylerde çeşitli psikosomatik sorunlara neden olduğu katılımcı görüşlerinden anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcılar, dışlanmanın düşük moral ve motivasyon nedeniyle bireysel performansın düşmesine neden olduğunu öne sürmüşlerdir. Tedavi giderlerinin bu kapsamda ele alınması gereken önemli bir sorun olduğunu da belirtilmişlerdir. Dışlanmanın ayrıca çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu ve vatandaşlık hislerini zayıflattığı ve tükenmişlik duygusu ile işten ayrılma niyetlerini güçlendirdiği de anlaşılmaktadır. Katılımcılar dışlanmanın bireyler ve kuruluşlar üzerindeki etkilerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*Performansım düştü hak ettiğim kadronun geciktirilmesi de bunda çok etkili oldu. P1, P2*

*Sürekli dışlanmadan dolayı artık bıkip usandım. Şimdi tek hedefim emeklilik hakkımı almak. Bir gün daha fazla çalışmak istemiyorum. Zaten akademik çalışmalarını çoktan bıraktım. Dersim olmasa görev yerine bile gelmek istemiyorum. Kurumdaki toplantılara katılmak istemiyorum. Kimseyle görüşmek, karşılaşmak istemiyorum. P8*

*Çok fazla moral bozukluğu yaşadım. Kendimi derslerime ve öğrencilerime odaklamakta zorlanıyorum. P14*

*Motivasyonum düşüyor. Kendimi kötü hissediyorum. Kendime güvenim azaldı. Kendimi yorgun, bitkin, tükenmiş hissediyorum. P15*

Bazı katılımcıların ise dışlanma olgusunu daha rasyonel bir temelde ele alarak benlik saygılarını ve psikolojik sağlamlıklarını korudukları, bunları dışlanmaya direnmenin bir yolu haline getirdikleri ve hatta dışlanmayı potansiyellerinden daha fazla yararlanma aracı haline getirdikleri anlaşılmaktadır.

*İşten ayrılmam, ben buraya aitim, buraya ait olmayan gitsin. Bununla birlikte dışlanma nedeniyle motivasyonumu kaybettim. Ders saatlerim dışında görev yerime pek uğramamaya çalışıyorum. P13*

*Moralim bozuk olmasına rağmen, bir gün bu haksızlıklara dur diyebilmek adına akademik çalışmalarımı daha hırsla sürdürdüm. P17*

Katılımcıların burada ifade edilen dışlanmaya yönelik tutum ve davranışları şüphesiz dışlanma ile başa çıkmanın en sağlıklı yöntemleridir. Bu; iki katılımcının psikolojik veya fiziksel saldırılar karşısında uyguladığı "savaş" veya "kaç" taktiklerinden "savaş" taktiğini tercih etmesi takdire değer bir durumdur ancak cepheden kaçanların cephede kalanlardan daha fazla yaralandığı göz ardı edilmemelidir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Yukarıdaki katılımcı ifadelerinden anlaşılacağı üzere net olmamakla birlikte örgütsel dışlanmanın etnik, siyasi ve sendikal ayrımcılık, kıskançlık, sindirme, çekememezlik gibi birçok nedeni vardır. Özellikle yöneticilerin adalet bilinci, rekabetçi duyguları, kıskançlıkları, kontrol etme istekleri, kişisel sürtüşmeler, iletişim problemleri ve ideoloji ile ilgili yetersiz farkındalıkları dışlanma olgusunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Belki de tüm bu nedenlerden en önemlisi mağdurun davranışlarını değiştirmeye çalışmak ve onu kontrol altında tutmak düşüncesidir. Dışlayan kişi veya gruplar; rahatsız oldukları hedefi tesadüfen değil, kasıtlı ve bilinçli olarak cezalandırma arzusuna sahiptir. Nezlek, Eric, Wesselmann & Kipling (2015: 439), dışlanmanın büyük oranda cezalandırmak için yapıldığını, ikinci sebebin ise korumacı/savunucu olmak olduğunu ortaya koymuşlardır. İlgili çalışmanın ilginç bir sonucu; ceza için dışlama davranışı gösterenlerin benlik saygılarının, dışlayanlara göre daha yüksek oluşudur. Nitekim Wang (2014: 25) tarafından yapılan araştırmada; beş faktör kişilik özelliklerinin, özellikle de deneyime açıklık ve dışa dönüklüğün dışlanma üzerindeki etkisinin işyerinde dışlanmayı önemli ölçüde yordadığı anlaşılmıştır. Buna göre deneyime açıklık, iş yerinde dışlanmayı pozitif yönde yordarken; dışa dönüklük, negatif yönde yordamaktadır. Başka bir araştırmaya göre (Wu, Wei & Hui, 2011: 23; Adaman & Keyder, 2006: 25) dışlanma ile dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri arasında negatif, dışlanma ve nevroitik kişilik özellikleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Tüm bu sonuçlar kişisel özelliklerinin örgütsel dışlanmanın önemli bir nedeni olduğunu göstermektedir.

**Teorik çıkarımlar.** Bu araştırmaya göre dışlanmanın nedenleri arasında etnik köken, inanç, kültürel değerler, siyasi görüş, toplumda marjinal görülen bir gruba üye olma, cinsiyet gibi faktörler dışlanmaya neden olabilmektedir. Erdemli ve Kurum (2019: 18), dışlanma nedenleri ile ilgili çalışmada okullarda dışlanma olaylarının daha çok sendika/siyasi görüşlerden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Celik ve Kosar'ın (2015:

47) üniversitelerde akademik ve idari kadrolarla yaptığı araştırmaya göre erkekler kadınlardan daha fazla dışlanmaya maruz kalmaktadır. Bir başka çalışmada kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre daha fazla dışlanmaya maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Zimmerman, Carter-Sowell & Xu, 2016: 1). Hitlan, Clifton ve DeSoto'nun (2006: 217) çalışmasına göre dışlanmanın iş tutumları ve psikolojik sağlık üzerindeki etkisi cinsiyete göre değişmektedir. Buna göre; yüksek düzeyde dışlanma, erkeklerin iş tutumları ve psikolojik sağlığı üzerinde kadınlara göre daha güçlü olumsuz etkiye sahiptir. İnsanların dışlanmaya karşı tepkileri cinsiyete göre değişmektedir: Dışlanmış kadınlar sosyal olarak bunun üstesinden gelebilirken, dışlanmış erkekler sosyal aylaklık yapmaktadır (Williams & Sommer, 1997: 693). Bulgular ve teorik varsayımlardan hareketle kişilik özelliklerinin dışlanmayı etkilediği söylenebilir.

**Pratik çıkarımlar.** Örgütsel dışlanmanın bir nedeni olan örgütlerin hiyerarşik yapısı, işyerinde dışlanma davranışlarını da etkilemektedir. Katı ve dikey hiyerarşi, örgütteki daha güçlü ve yetkilendirilmiş üyelerin başkalarının davranışlarını kontrol etmesi veya bastırması ile sonuçlanabilmektedir. Öte yandan düz ve yatay bir yapıda çalışan kişiler aynı yetkiye sahip olduklarından birbirlerinin davranışlarını değiştirmeye veya kontrol etmeye çalışmamaktadır (Robinson, O'Reilly & Wang, 2013: 203). Dışlanmanın örgütsel nedenleri örgütsel kültürü ve iklimi de içerebilir. Örgütsel iklimin gergin olduğu ve rekabetçi örgüt kültürünün hakim olduğu bir iş ortamında yüksek bir dışlanma olasılığı vardır. Celik ve Kosar (2015: 47) tarafından yapılan araştırmada örgütsel kültürü benimseyen, örgütsel faaliyetleri destekleyen ve örgüte karşı olumlu duyguları olanların işyerinde daha az dışlandığı anlaşılmaktadır. Vega ve Brennan (2000: 468) örgütsel izolasyon üzerine yaptıkları çalışmada; örgütsel kültür, dışsal kontrol ve toplumsal bütünleşme, işin anlamlılığı, grup normları, güç düzeyi, grup değerleri ve meslektaş etkileşimi, otorite, yüz yüze etkileşim ve anlamlı geri bildirim gibi faktörlerin örgütlerde dışlama etkisine sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Katılımcı ifadelerinden örgütsel dışlanmanın; dışlananların itibarını zedelediği, başarılarının görmezden gelindiği, hak mahrumiyetine uğrattığı, meslektaşlarına, işyerine ve yöneticiye olan güvenlerini azalttığı, endişeli bir ruh haliyle ve aşırı stres altında "duyusal" ve "duygusal" acı yaşattığı anlaşılmıştır. Yalıtılmışlık hissiyle birlikte bireyin işyerine kabul edilebilmesi için herkesten daha fazla çaba sarf etmesi gerektiği de anlaşılmaktadır. Katılımcıların dışlanmaya bağlı psikosomatik rahatsızlıkları, iş ve özel yaşam duyularının dışlanma nedeniyle zarar gördüğünü göstermektedir. Ayrıca konuyla ilgili yapılan araştırmaların da ortaya koyduğu gibi dışlanma düzeyi arttıkça, bireyin kendi davranışını düzenleme becerisi azalmakta ve birey karşıt duygularla üretken olmayan davranışlar sergilemektedir. Nitekim Abasli (2018: 161) yaptığı çalışmada örgütsel dışlanma düzeyi arttıkça öğretmenlerin yabancılaşma düzeylerinin arttığını tespit etmiştir. Yılmaz ve Akgun'un (2019: 1147) öğretmenlerin örgütsel dışlanma ve örgütsel uyum algıları üzerine yaptıkları araştırmada örgütsel dışlanma düzeyi arttıkça örgütsel uyum düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır.

Wu, Wei ve Hui (2011: 23) örgütsel dışlanma ile çalışan performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Benzer bir çalışmada; örgütsel dışlanma ile bireysel performans arasında negatif bir ilişki olduğu ve dışlanmış bireylerin işe katılımının düşük olduğunu belirtilmiştir (Leung, Wu, Cheng & Young, 2011: 836). Örgütsel dışlanmanın özellikle içsel motivasyonu azaltarak iş stresini artırdığı ve işten ayrılma niyetini güçlendirdiği anlaşılmaktadır.

**Sınırlılıklar ve gelecek araştırmalar için öneriler.** Bu çalışma üniversiteler ile sınırlı bir örneklem külesiyle ve örgütsel dışlanmaya maruz kalan katılımcılardan elde edilen nitel veriler ile sınırlıdır. Araştırma diğer kurumlarda karşılaştırılmalı olarak nicel, karma ve meta-sentez ve meta-analiz araştırmalarıyla tekrarlanmalı ve sonuçlar karşılaştırılmalıdır. Ek olarak; araştırma, örgütsel hiyerarşideki astların genellikle dışlanma vakalarında dışlananlar olduğu şeklindeki dışlanma varsayımıyla sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın dışlayanlarla tekrar edilmesi ortak bir görüşe varılması açısından önemli olabilir.



## Kaynaklar

- Abasli, K. (2018). *Örgütsel dışlanma, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri* (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi.
- Adaman, F., & Keyder, C. (2006). *Türkiye'de büyük kentlerin gecekondu ve çöküntü mahallelerinde yaşanan yoksulluk ve sosyal dışlanma*. Avrupa Komisyonu Raporu. [https://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_inclusion/docs/2006/study\\_turkey\\_tr.pdf](https://ec.europa.eu/employment_social/social_inclusion/docs/2006/study_turkey_tr.pdf)
- Birch, D. A. (1998). Identifying sources of social support. *The Journal of School Health*, 68(4), 159-161.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: Introduction and methods*. Allyn and Bacon.
- Bryman, A. (2004). *Quantity and quality in social research*. Routledge.
- Charmaz, K. (2011). Grounded theory methods in social justice research. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4, 359-380.
- Chen, Z., Dewall, C. N., Poon, K.T., & Chen, E.W. (2012). When destiny hurts: Implicit theories of relationships moderate aggressive responses to ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(5), 1029-1036.
- Chung, Y. W. (2015). The mediating effects of organizational conflict on the relationships between workplace ostracism with in-role behavior and organizational citizenship behavior. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 366-385.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th Ed.). Routledge.
- Cozby, C. P. (1989). *Methods in behavioral research* (4th Ed.). Mayfield.
- Creswell, J. W. (1998). *Research design. Qualitative and quantitative approach*. Sage.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research*. Pearson.
- Celik, C., & Kosar, A. (2015). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki: Mersin Üniversitesi çalışanları üzerinde bir uygulama. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- Eickholt, M. S., & Goodboy, A. K. (2017). Investment model predictions of workplace ostracism on k-12 teachers' commitment to their schools and the profession of teaching. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 139-157.
- Erdemli, Ö., & Kurum, G. (2019). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin gözünden okulda dışlanma: Nedenleri ve sonuçları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-24. Doi: 10.16986/HUJE.2019051589.
- Ersoy, A. F. (2016). Fenomenoloji. Ahmet Saban & Ali Ersoy (Eds.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. Anı.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Greasley, K., & Ashworth, P. (2007). The phenomenology of "approach to studying": The university student's studies within the lifework. *British Educational Research Journal*, 32, 819-843.
- Haq, I. U. (2014, June). Workplace ostracism and job outcomes: Moderating effects of psychological capital. In *Human capital without borders: Knowledge and learning for quality of life: Proceedings of the management, knowledge and learning international conference* (Vol. 2014).
- Harding, R. (2013). *Friendship and ostracism: A look at how having a best friend within the preschool classroom affects ostracism*. Spring.
- Harvey, M., Moeller, M., Kiessling, T., & Dabic, M. (2018). Ostracism in the workplace: 'Being voted off the island'. *Organ Dyn*, 675, 1-10.
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived ostracism in the workplace: the moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
- Hitlan, R. T., Zárate, M.A, Kelly, K. M. & DeSoto, M. C. (2015). Linguistic ostracism causes prejudice: Support for a serial mediation effect. *The Journal of Social Psychology*, 156(4), 1-15.

- Izci, C. (2018). Akademik kurumlarda örgütsel adalet ve dışlanma ilişkisi: Araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 177-194.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Liu, H.L., & Xia, H.S. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 197-201.
- Lustenberger, D. E., & Jagacinski, C. M. (2010). Exploring the effects of ostracism on performance and intrinsic motivation. *Human Performance*, 23(4), 283-304.
- MacDonald, G., & Leary, M. R. (2005). Why does social ostracism hurt? The relationship between social and physical pain. *Psychological Bulletin*, 131(2), 202-223.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage.
- Mayring, P. (2011). *Nitel sosyal araştırmaya giriş*. (Adnan Gümüş and M. Sezai Durgun, Trans.). Bilgesu.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in education evidence-based inquiry*. Pearson.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma* (S. Turan, Trans. Ed.). Nobel.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi* (S. Akbaba Altun & A. Ersoy, Trans. Ed.). Pegem.
- Miller, H. C., Bourrasseau, C., Williams, K. D., & Molet, M. (2014). There is no sweet escape from social pain: glucose does not attenuate the effects of ostracism. *Physiology & Behavior*, 124, 8-14.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nicel ve nitel yaklaşımlar I-II. Cilt* (5th Ed.). Yayın Odası.
- Nezlek, J. B., Eric, D., Wesselmann, L.W., & Kipling, D. W. (2015). Ostracism in everyday life: The effects of ostracism on those who ostracize. *The Journal of Social Psychology*, 155 (5), 432-451.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2014). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774-793.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd Ed.). Sage.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün and S. B. Demir, Trans. Eds.). Pegem.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde işgören güçlendirmenin işgörenlerin iş doyumuna etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi.
- Poon, K.T., & Chen, Z. (2014). When justice surrenders: the effect of just-world beliefs on aggression following ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 52, 101-112.
- Price, D. D. (2000). Psychological and neural mechanisms of the affective dimension of pain. *Science*, 288, 1769-1772.
- Ramsey, A. T., & Jones, E. E. (2015). Minding the interpersonal gap: Mindfulness-based interventions in the prevention of ostracism. *Consciousness and Cognition*, 31, 24-34.
- Reiners, G. M. (2012). Understanding the differences between Husserl's (descriptive) and Heidegger's (interpretive) phenomenological research. *Journal of Nursing and Care*, 1(5), 1-3.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Sapancali, F. (2005). *Sosyal dışlanma*. Dokuz Eylül Yayınları.
- Smith, J. A., & Eatough, V. (2007). Interpretative phenomenological analysis. In E. Lyons and A. Coyle (Eds.), *Analysing qualitative data in psychology* (p. 35). Sage.
- Sommer, R., & Sommer, B. B. (1986). *A practical guide to behavioral research*. Oxford Uni.
- Soybali, H.H., & Pelit, O. (2018). Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (3), 225-249.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage.

- Turunc, Ö., & Avcı, U. (2015). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: iş stresinin aracılık rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1), 43-63.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Stucke, T. S. (2001). "If you can't join them, beat them": Effects of social ostracism on aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1058-1069.
- Van Manen, M. (2014). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Left Coast Press.
- Vega, G., & Brennan, L. (2000). Isolation and technology: The human disconnect. *Journal of Organizational Change Management*, 13(5), 468-481.
- Wang, B. (2014). *Dispositional agreeableness predicts ostracizing others at work* (Master thesis). Michigan State University.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Department of Psychological Sciences*, 425-452.
- Williams, K. D., & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 693-706.
- Williams, K. D., & Gerber, J. (2005). Ostracism: The making of the ignored and excluded mind. *Interaction Studies*, 6(3), 359-374.
- Wu, C., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2015). Why and when workplace ostracism inhibits Organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied*, 101(3), 362.
- Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.
- Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44.
- Yildirim, E., & Akin, M. (2018). Örgütlerde dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkiler: pozitif ve negatif duygusallığın aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 427-449.
- Yılmaz, O., & Akgun, N. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ve örgütsel uyum algıları arasındaki ilişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 1147-1159.
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.
- Zimmerman, C.A., Carter-Sowell, A.R., & Xu, X. (2016). Examining workplace ostracism experiences in academia: Understanding how differences in the faculty ranks influence inclusive climates on campus. *Front Psychol*, 7, 1-9.

## Yazarlar

## İletişim

Dr. Hasan TUTAR, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden 1989 yılında mezun olmuştur. Yüksek lisans ve doktora derecelerini işletme (yönetim ve organizasyon) alanında tamamlamıştır. Louisiana Eyalet Üniversitesi'nde misafir öğretim görevlisi olmuştur. Başlıca çalışma alanları; örgütsel davranış, örgüt ve yönetim sosyolojisi, örgüt teorileri, araştırma yöntemleri, bilim felsefesidir.

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İletişim Fakóltesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Gölköy, Bolu, Türkiye

E-mail: [hasantutar@ibu.edu.tr](mailto:hasantutar@ibu.edu.tr)

Dr. Nuran ÖZTÜRK BAşPINAR, 1990 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden yüksek lisans derecesini, 1999 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden doktora derecesini almıştır. Başlıca çalışma alanları; yönetim ve strateji, örgütsel davranış, etik ve uygulamalı etik, büro yönetimidir.

Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Yunusemre Kampüsü, Tepebaşı, Eskişehir Türkiye

E-mail: [nbozturk@anadolu.edu.tr](mailto:nbozturk@anadolu.edu.tr)

Dr. Sevilay GÜLER, yüksek lisans derecesini Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nden, doktora derecesini ise Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü'nden almıştır.

Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, 54187, Kemalpaşa, Serdivan, Sakarya Türkiye

Email: [dsg\\_888@hotmail.com](mailto:dsg_888@hotmail.com)