

# **EĞİTİM ve İNSANİ BİLİMLER DERĐİSİ**

Teori ve Uygulama

Cilt: 11 / Sayı: 22 / Güz 2020

## **JOURNAL of EDUCATION and HUMANITIES**

Theory and Practice

Vol: 11 / No: 22 / Fall 2020

### **ÖĞretmen Algılarına Göre İŖyerinde DıŖlama: EĞitim Kurumlarında Nitel Bir AraŖtırma**

**Workplace Ostracism Based on Teachers' Perceptions:  
A Qualitative Research in Educational Institutions**

**Makale Türü (Article Type): AraŖtırma (Research)**

**Alper USLUKAYA**

**Zülfü DEMİRTAŖ**

[www.dergipark.gov.tr/eibd](http://www.dergipark.gov.tr/eibd)

[eibd@eibd.org.tr](mailto:eibd@eibd.org.tr)

# Öğretmen Algılarına Göre İşyerinde Dışlama: Eğitim Kurumlarında Nitel Bir Araştırma

Alper Uslukaya<sup>1</sup>

Zülfü Demirtaş<sup>2</sup>

**Öz:** Bu çalışmanın amacı işyerinde dışlama olgusunu, bu süreci deneyimleyen öğretmenlerin görüşleri ışığında analiz etmek, bileşenlerini ortaya koymak ve olgu ile ilgili bütüncül açıklamalar yapmaktır. Araştırma nitel yaklaşımlardan fenomenolojik araştırma deseninde tasarlanmıştır. Bu amaçla Elâzığ ilinde bulunan altı farklı türdeki lisede görev yapan 24 öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda işyerinde dışlamayı deneyimleyen katılımcılar açısından dışlamanın görmezden gelme, fikirlerin önemsenmemesi, gruba almama ve iletişim kurmama boyutları çerçevesinde gerçekleştiği görülmektedir. İşyerinde dışlama olgusunun öncülleri bağlamında 18 kod ve bunları kapsayan iki alt tema; olgunun sonuçları açısından 13 kod ve bunları kapsayan iki tema oluşturulmuştur. Sonuç olarak katılımcı görüşlerine göre işyerinde dışlamanın hem dışlamaya maruz kalanlardan hem de dışlamayı uygulayanlardan kaynaklandığına ve işyerinde dışlamanın bireysel ve örgütsel anlamda olumsuz sonuçlara neden olabildiğine yönelik veriler elde edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** *Dışlama, işyerinde dışlama, görmezden gelme, gruba almama, fikirleri önemsenmeme, iletişim kurmama.*

---

*Makale Hakkında:*

*Geliş Tarihi:* 28.09.2020; *Kabul Tarihi:* 28.10.2020

*Kaynakça Gösterimi:*

Uslukaya, A. & Demirtaş, Z. (2020). Öğretmen Algılarına Göre İşyerinde Dışlama: Eğitim Kurumlarında Nitel Bir Araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11(22), 229-256.

1) Doktora Öğrencisi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, auslukaya@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1455-8438

2) Prof. Dr. Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, zdemirtas@firat.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1072-5772

## Giriş

Örgütsel yaşamın ikame edilemez unsuru olan çalışanlar, bir sosyal grubun parçası olmak ve bu grubun üyeleri ile etkileşim içine girmek için tükenmez bir arzuya sahip sosyal varlıklardır (Knapton, 2013). Bu durum çalışanlar açısından bir zorunluluktur. Çünkü çalışanlar, dâhil oldukları grubun üyeleri tarafından kabul ve destek görmeye, onlarla dayanışma ilişkileri kurmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001). Dolayısıyla çalışanlar, örgütsel yaşamda üretim ilişkilerinin dışında, çalışma arkadaşları ile yakın ve anlamlı ilişkiler kurma ve çeşitli sosyal gruplar oluşturma (Baumeister ve Leary, 1995) gereksinimi duyarlar. Eğitim etkinliğinin kendine özgü doğası, öğretmenlik mesleğinin iş özellikleri ve duygusal talepler bir araya getirildiğinde eğitim örgütlerinde bu gereksinimin daha anlamlı olduğu görülecektir. Çünkü bu ve buna benzer unsurlar birer stresör olarak eğitim çalışanları için sorun oluşturmaktadır. Eğitim çalışanlarının çalışma arkadaşları ve oluşturdukları sosyal gruplar ile olan ilişkilerinin niteliği, bu sorunların minimize edilmesi, çalışanların iyi olma durumları ve örgütsel başarı üzerinde önemli derecede etkili olabilir. Örgütsel yaşamda bu sosyal ilişkilerin kalitesini ve dolayısıyla örgütsel başarı ve bireylerin iyi olma durumlarını olumsuz etkileyen en önemli etkenlerden biri olarak dışlama gösterilmektedir (Fox ve Stalworth, 2005; Zheng, Yang, Ngo, Liu ve Jia, 2016).

Dışlama, tarihi olarak Antik Yunan'da politik kökenli bir kavram olan ostracism'e (Knapton, 2013) kadar uzanır. Ostracism ilk anlamıyla Atina'da siyasi ve sosyal istikrarsızlığı önlemek adına siyasi erke karşı olanları şehirden uzaklaştırmak, sürgün etmek anlamında kullanılırdı (Forsdyke, 2005). Kavram tarihsel süreç içerisinde anlam genişlemesine uğrayarak fiziksel, sosyal ve sanal bağlam içerisinde (Williams ve Zadro, 2005) kişi ve kişilerin dışlanması, yok sayılması, göz ardı edilmesi anlamlarında kullanılmaktadır (Williams, 1997).

Çok boyutlu ve dinamik bir süreç olan dışlamanın (Room, 1995), yeterince çalışılmamış bir olgu olduğu (Ferris, Brown, Berry ve Lian, 2008) söylenebilir. Fakat son yıllarda sosyal psikoloji (Balliet ve Ferris, 2013; Bastian ve Haslam, 2010; Ferris vd., 2008; Gerber ve Williams, 2005; Rivai, Wirth ve Williams, 2011; Steel, Kidd ve Castano, 2014; Williams ve Nida, 2011) ve işletme alanında (Haq, 2014; Hitlan ve Noel, 2009; Leung, Wub, Chena ve Young, 2011; O'Reilly ve Robinson, 2009; Renn, Allen ve Huning, 2013; Wu, Yim, Kwan ve Zhang, 2012; Yan, Zhou, Long ve Ji, 2014) konu ile ilgili çalışmaların arttığı da gözlenmektedir.

Dışlama ile ilgili alinyazın incelendiğinde olgunun çocuk ve yetişkinler arasında, hayvanların büyük bir kısmında (Williams, 1997; 2001), ilkel kabilelerde, gelişmiş ve gelişmemiş toplumlarda, ulusal ve uluslararası kurum ve organizasyonlarda yoğun bir biçimde deneyimlendiği (Zadro, Williams ve Richardson, 2004) anlaşılmaktadır. Aynı zamanda çok etkili bir süreç olabilen dışlama (Bastian ve Haslam, 2010), maruz kalanlar açısından telafi edilmesi güç sorunlar doğurmaktadır. Söz gelimi dışlamaya maruz kalan hayvanların öldüğü (Williams ve Zadro, 2005), insanların ise sosyal ölüm (social death) olarak nitelenen çok şiddetli

psiko-sosyal sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir (Boehm, 1986). Örneğin yapılan bir araştırmada dışlamanın örgütsel anlamda saldırganlık ve tacizden daha fazla negatif sonuçları olan bir süreç olduğu belirtilmiştir (O'Reilly ve Robinson, 2009; Williams ve Zadro, 2001). Bu açıdan bakıldığında dışlamanın çok kritik bir süreç olduğu görülmektedir (Alexander, 1986). Çünkü dışlama sürecine maruz kalan kişiler (Knapton, 2013) ve dolayısıyla örgütler ciddi zararlar görebilmektedir.

Dışlamanın bir boyutu olarak değerlendirilen, bireylerin işyeri bağlamında görmezden gelinmesi, grubun dışında tutulması, fikirlerinin önemsenmemesi ve ihmal edilmesi olarak tanımlanan işyerinde dışlama (Zhao, Peng ve Sheard, 2013), örgütsel yaşamın önemli bir gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır. İşyerinde dışlama, örgütün beşeri kaynaklarını önemli derecede etkileyen bir süreçtir (Zheng vd., 2016). Çalışanların belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturdukları yapı anlamında örgütler (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016) üretim faaliyetlerinin yanında olumlu ve olumsuz sosyal ilişkilerin gerçekleştiği sosyal ortamlar olarak değerlendirilir. İşyerinde dışlama, bu olumsuz sosyal ilişkilerden en önemlilerinden biridir (Fox ve Stallworth, 2005). Bireysel anlamda oluşturduğu tahribat örgütte bütünsel anlamda istenmeyen vakaların görülme sıklığını da arttırmaktadır. Nitekim işyerinde dışlama uygulamaları sosyal etkileşim fırsatını azaltarak (Wu vd., 2012) kişinin bir gruba ait olma ihtimalini engelleyip gruptan izole olmasını sağlar (Williams, 2001). Nihayetinde bireysel anlamda üzüntü, öfke, kaygı (Williams ve Sommer, 1997) ve stresi tetikleyip akabinde fizyolojik sağlığı bozar (Grandey ve Cropanzano, 1999). Bu bireysel etkiler sonucunda örgütsel anlamda çalışanların performanslarını (Hitlan, Clifton ve DeSoto, 2006), işe katılım düzeylerini (Leung vd., 2011) ve örgütsel vatandaşlık duygularını (O'Reilly, Robinson ve Wang, 2009) negatif etkiler, örgütsel üretkenliği azaltır (Yan vd., 2014), olumsuz bir örgüt iklimine neden olarak (Wu vd., 2012) işe devamsızlıklara ve işten ayrılmalara sebep olabilir (Renn vd., 2013).

Bu olumsuz etkileri açısından işyerinde dışlama, örgütsel yaşamda önemsenmesi gereken bir deneyim olarak değerlendirilmelidir. Çalışanlar, işyerinde dayanıklılık sınırlarının ötesinde dışlanma ile karşı karşıya kaldıklarında, bu durum onlar üzerinde yıkıcı bir etki oluşturup verimsiz iş davranışını öngörebilir (Yan vd., 2014). Dolayısıyla işyerinde dışlama, özellikle yöneticiler tarafından üzerine odaklanması gereken bir olgudur. Yan vd., (2014) bu olgunun yıkıcı etkilerini minimize edebilmek adına yöneticilere şu önerilerde bulunmaktadır: ilk olarak dışlama uygulamalarını kısıtlayacak çalışan davranış kuralları oluşturulmalıdır. İkinci olarak yine dışlama davranışını engelleyecek etik, destekleyici, açık ve uyumlu bir örgütsel iklim oluşturulmalı ve gruplaşmalar ortadan kaldırılmalıdır. Bunun yanında takım çalışmaları özendirilmeli ve dışlamayı baskılayacak merhamet ve bağışlama duygularını vurgulayan bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Üçüncü olarak, çalışanların psikolojik ve duygusal gereksinimleri karşılanmalı ve bu deneyimi yaşayan çalışanlar öz kontrollerini güçlendirecek gerekli etik ve psikolojik yardım sunulmalıdır.

Literatürde dışlamanın genellikle olumsuz sonuçlarının dışında olumlu sonuçlarının olduğunu gösteren araştırmalar da bulunmaktadır (Balliet ve Ferris, 2013). Dışlamaya maruz kalanların bazı durumlarda pozitif anlamda reaksiyonlar geliştirdiklerini (Gomez vd., 2011), performanslarını arttırmaya çalıştıklarını ve üretkenlik yanlısı davranışlar geliştirdiklerini (Balliet ve Ferris, 2013) gösteren deneysel araştırmalar bulunmaktadır. Dışlamayı suçlu/hatalı olanların cezalandırılmasını ve iyilerin ödüllendirilmesini sağlayan sosyal bir norm olarak gören (Ali ve Miller, 2013) bu bakış açısına göre dışlama, bir adapte etme yöntemidir (Wesselmann, Nairne ve Williams, 2012).

Hem örgütsel başarı hem de bireylerin iyi olma durumlarını etkileyebilen dışlama olgusunu, bunu deneyimleyen kişilerin görüşleri ışığında analiz etmek, sürecin öncüllerinin ve sonuçlarının neler olabileceğini ortaya koymak bu çalışmanın temel amacıdır. Örgütün insan kaynaklarını olumlu ve olumsuz etkileme potansiyeline sahip olabilen dışlama olgusunun analiz edilmesi, bileşenlerinin ortaya konulması, bu olgu ile ilgili bir farkındalığın oluşmasına ve örgütsel yaşamda ihtiyaç duyulan düzenlemelerin yapılmasına yardımcı olabilir.

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında dışlanma olgusunun ortaya konmasıdır. Bu amaç altında aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Okullarda dışlanan çalışanlar var mıdır? Varsa dışlama nasıl gerçekleşmektedir?
2. Dışlama hangi nedenlerden dolayı gerçekleşmektedir?
3. Dışlama nasıl etkiler bırakmaktadır?

## **Yöntem**

### **Araştırma Deseni**

Bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımlarından fenomenolojik desen anlayışı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Fenomenolojik desen, ele alınan olgu ile ilgili deneyime sahip olan kişilerden veri toplandığı ve bu kişilerin deneyimlerini esas alarak olguyu bütüncül bir biçimde ortaya koyan araştırma desenidir (Creswell, 2013). Bir yöntem olarak fenomenolojik desen bu anlamda deneyimlere geri dönerek olguyu açıklamak ve anlamaktır (Weng ve Lin, 2013). Bu çalışma ile işyerinde dışlama olgusu ile ilgili katılımcıların görüşleri temel alınıp elde edilen veriler analiz edilerek bulgulara ulaşılmış ve nihayetinde bütüncül açıklamalarda bulunulmuştur.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubu, 2018-2019 öğretim yılında Elâzığ ilinde altı farklı türdeki lisede çalışan 24 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Çünkü nitel araştırmalarda ele alınan olgunun derinlemesine analiz edilmesi ve en iyi biçimde anlaşılması amaçlandığı

için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılır (Creswell, 2017). Bu yöntemde ele alınan olguyu anlamak ve açıklamak için küçük bir ölçekte kişiler veya araştırma mekânları amaca hizmet edecek biçimde seçilir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007). Fakat araştırma grubunun küçük bir ölçekte seçilmesi, örneklemedeki var olan çeşitliliği kapsama açısından sorun oluşturmaktadır. Araştırmada bu sorunu gidermek adına amaçlı örnekleme stratejilerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi, araştırmacının ele alınan olgu ile ilgili bireylerin çeşitliliğini örnekleme dâhil etmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu doğrultuda Türkiye’de farklı türlere ayrılmış olan liselerden Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Meslek Lisesi, İmam Hatip Lisesi, Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi ve Özel Eğitim Meslek Lisesi araştırma mekânı olarak belirlenmiş ve farklılıklar olabildiğince araştırma sürecine dâhil edilmeye çalışılmıştır. Öncelikle adı geçen bu okullar ziyaret edilerek öğretmenlere araştırma ile ilgili ön bilgiler verilmiş, ardından araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 68 öğretmene oluşturulmuş yarı yapılandırılmış görüşme formları dağıtılmıştır. Bir süre sonra toplanılan görüşme formlarından dışlamayı deneyimlemiş ve değerlendirmeye alınabilecek nitelikte olanlar (n=24) araştırmaya dâhil edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	Erkek	14
	Kadın	10
<b>Kıdem</b>	1 – 5	2
	6 – 10	6
	11 – 15	5
	16 – 20	7
	21 ve üzeri	4
<b>Okul Türü</b>	Meslek Lisesi	6
	Güzel Sanatlar Lisesi	5
	İmam Hatip Lisesi	4
	Özel Eğitim Lisesi	4
	Anadolu Lisesi	3
	Fen Lisesi	2

### Veri Toplama Aracı

Dışlama ile ilgili detaylı bir araştırma yapılmış ve bu çerçevede veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Form öncelikle dışlamanın var olup olmadığını daha sonra ise dışlamanın hangi davranış kalıbı çerçevesinde gerçekleştiğini belirlemeye yönelik sorulardan oluşturulmuştur. Form, dışlamanın sonuçlarının neler olabileceği sorusu ile sonlandırılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, incelenen olgu ile ilgili açık uçlu cümlelerden oluşan bir yapıda (Merriam, 2013) olduğundan dolayı, katılımcıları sınırlama-

mak ve olgunun derinlemesine analiz edilmesini sağlayacak verileri elde etmek adına açık uçlu sorular oluşturulmuştur. Hazırlanan form Türkçe Dilbilgisi ile Ölçme ve Değerlendirme uzmanlarının değerlendirmesine sunulmuş ve bu uzmanların onayı alındıktan sonra tamamlanmıştır. Görüşme formu şu sorulardan oluşmaktadır:

1. Okulunuzda çalışanlardan birinin ya da birkaçının dışlandığını düşünüyor musunuz? Eğer böyle bir durumun olduğunu düşünüyorsanız, bu dışlama davranışı nasıl gerçekleşmektedir?
2. Size göre işyerinde karşılaştığınız bu dışlama davranışına neden olan sebepler nelerdir?
3. Size göre dışlama okulunuzda herhangi bir etki oluşturdu mu? Şayet bir etki oluşturduğunu gözlemlediyseniz bu etkiler nelerdi?

### **Verilerin Analiz Edilmesi ve Yorumlanması**

Görüşme formu uygulanan 24 katılımcının her birine sırasıyla K1, K2, K3, ..., K24 şeklinde numaralar verilmiş ve bunlardan elde edilen veriler Excel'e kaydedilmiştir. Katılımcılara sorulan 3 sorunun her biri ayrı ayrı içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi, araştırma ile ulaşılan verilerden konu ile ilgili anlamlı çıkarımlar elde etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir (Krippendorff, 2004). İçerik analizi ile verilerin anlamlandırılması ve kavramsallaştırılması yapılarak bu kavramlar arasındaki ilişkileri kurup buna göre temaların geliştirilmesi sağlanır. Araştırmada birbirine yakın, aynı anlamı çağrıştıran açıklamalar belli kodlar altında gruplandırılmış, konu ile ilgili olmayanlar değerlendirmeye alınmamıştır. QSR NVivo programına yüklenen bu kodlar ve temalarla modeller oluşturulmuş ve bu modeller üzerinde değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Katılımcıların görüşleri çerçevesinde kodlar şu şekilde oluşturulmuştur: Örneğin K12; "*Daha önceki okulda yaşamış olduğum sorunlar bu okuldaki öğretmenler tarafından duyulmuş ve beni tanımadan bunlar benimle sınırlı iletişim kurmaktalar, etkinliklere davet etmezler*" şeklindeki ifadesi ön yargı koduna dönüştürülmüştür. Bir başka örnekte K14; "*Okulda bazı öğretmenler görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmedikleri ve nöbetlerini tutmadıkları için başkalarının iş yükünü arttırmaktadırlar ve bu durum da dışlamaya neden olur*" şeklindeki ifadesi sorumsuzluk olarak kodlanmıştır.

Katılımcıların ifadelerine göre işyerinde dışlamanın öncüllerinin bir kısmının dışlamaya maruz kalan kişilerden, bir kısmının da dışlamayı uygulayan kişilerden kaynaklanması, oluşturulan kodları aktif ve pasif şeklinde iki alt tema altında toplamamızı sağlamıştır. Buna göre dışlamayı uygulayan kişilerden kaynaklı öncüller aktif alt temasına, dışlamaya maruz kalanlardan kaynaklı öncüller ise pasif alt temasına alınmıştır. Fakat bazı kodların her iki tema ile ilgili olması bu kodların iki alt temaya da dâhil edilmesine neden olmuştur. Örneğin cinsiyet kodunun hem dışlamaya maruz kalanlardan hem de dışlamayı uygulayanlardan do-

layı dışlamaya neden olduğuna yönelik katılımcı ifadelerinin bulunması, cinsiyet kodunun hem aktif hem de pasif alt temasına dâhil edilmesine neden olmuştur.

Katılımcılara işyerindeki dışlamanın sonuçlarının neler olduğu sorulmuş ve elde edilen veriler ışığında hem örgütsel hem de bireysel olarak yansımaları kodlanmıştır. Burada özellikle birbirine yakın sonuçlar ayrı ayrı değil belli bir başlık altında toplanmıştır. Örneğin K19'un "*Dışlama personelde öfke, asabiyet ve kızgınlık hislerini doğurmaktadır...*" şeklindeki ifade-sinde öfke, asabiyet ve kızgınlık ifadeleri öfke başlığı altında toplanmıştır. Bununla beraber katılımcıların dışlamanın öncülleri ve sonuçları konusunda birden çok görüş beyan etmeleri bazen katılımcı sayısından daha çok kodun referans edilmesine neden olmuştur.

Çalışmada katılımcıların dışlama ile ilgili sorulara verilen cevaplarından bazılarının konu ile ilgili olmayanları değerlendirmeye alınmamış ve bunlarla ilgili herhangi bir kod geliştirilmemiştir. Örneğin K7'in kullandığı, "*bazen koridorda, öğretmenler odasında ya da okul girişinde bazı öğretmen arkadaşlar büyük ihtimalle görmedikleri için selam vermiyorlar, konuşmuyorlar. Oldukça can sıkıcı olabiliyor bu durum...*" ifadesi dışlama ile ilgili olmadığı için değerlendirmeye alınmamış ve bunula ilgili herhangi bir kod geliştirilmemiştir.

### **Geçerlik ve Güvenirlik**

Veri elde etmek için oluşturulmuş görüşme formunun kapsam gerçekliliği için uzman görüşüne başvurulmuştur. Aynı şekilde içerik analizi sonucu oluşturulmuş kod ve temaların güvenilirliğini sağlamak adına farklı iki uzmanın daha görüşleri alınmıştır. Sistematik hareket edebilmek adına Miles ve Huberman'ın (1994) geliştirdiği güvenilirlik formülü uygulanmıştır. Formül öz itibarıyla şu şekildedir:  $\Delta = C \div (C + \partial) \times 100$  (Güvenirlik = Görüş Birliği / Görüş Ayrılığı + Görüş Birliği X 100). Uygulanan bu formül sonucunda kodlar ve temalar açısından %90'nın üzerinde bir güvenilirlik katsayısı elde edilmiştir.

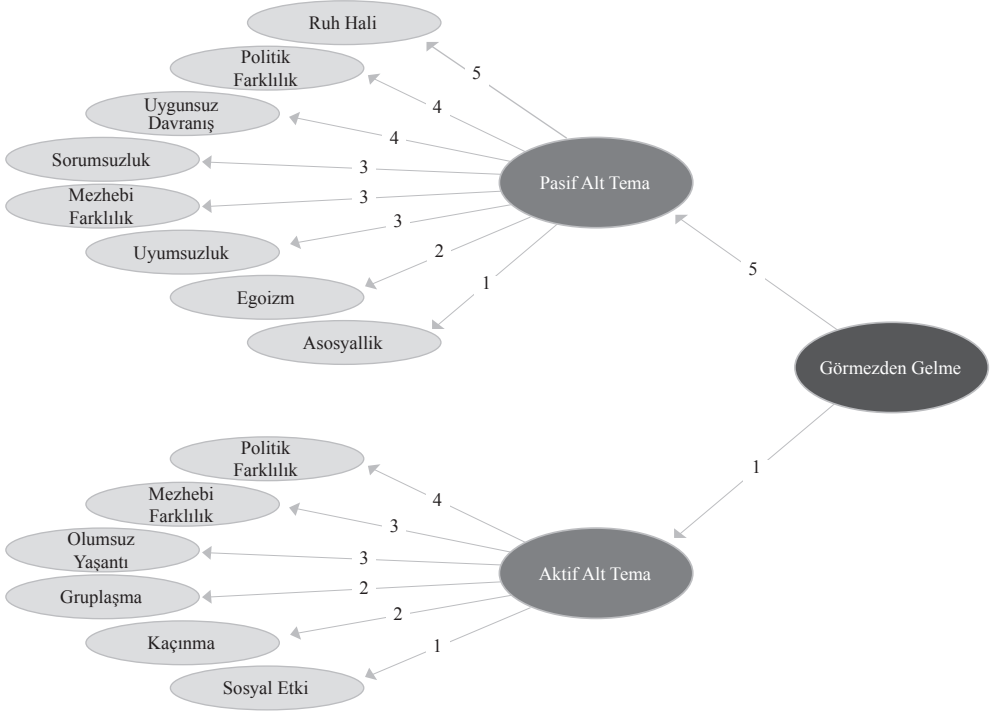
### **Bulgular**

İşyerinde dışlamayı deneyimleyen çalışanların, dışlama davranışının nasıl gerçekleştiğine yönelik soruya verdikleri cevaplara göre işyerinde dışlama olgusunun görmezden gelme, fikirlerin önemsenmemesi, iletişim kurmama ve gruba almama davranış kalıpları şeklinde yaşandığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu veriye dayanarak her bir dışlama davranışı türü bir ana tema olmak üzere dört ana tema oluşturulmuştur. Dışlama davranışına neden olan sebepler nelerdir? sorusuna katılımcıların verdiği cevapların analizi sonucunda pasif ve aktif alt temalarına dahil 18 kod belirlenmiştir. Belirlenen bu ana temaların ve genel anlamda işyerinde dışlama olgusunun öncülleri aşağıdaki gibidir:

#### **Ana Tema 1: Görmezden Gelme**

*Görmezden Gelme* boyutu ile ilgili katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre yapılan analiz Şekil 1'de gösterilmiştir.





**Şekil 1.** Görmezden Gelme Modeli

*Görmezden Gelme Modeli* incelendiğinde katılımcılar aktif alt temada sırasıyla siyasi farklılık, mezhebi farklılık, olumsuz yaşantı, gruplaşma, sakınma, sosyal etki kodlarını oluşturacak görüşler belirtmişlerdir. Pasif alt temada ise sırasıyla ruh hali, siyasi farklılık, uygunsuz davranışlar, sorumsuzluk, mezhebi farklılık, uyumsuzluk, egoizm ve asosyallik kodlarını oluşturacak görüşler belirtmişlerdir.

Görmezden gelme ana temasının *aktif alt temasını* oluşturan kodlar ve bu kodların geliştirilmesini sağlayan görüşlerin bir kısmı şu şekilde özetlenebilir:

**Siyasi Farklılık:** “Öğretmenler arasında güncel siyasi konular üzerinde gerçekleşen tartışmalar, fikir ayrılıkları ve küskünlükler doğuruyor. Küskün olanlar okulun muhtelif yerlerinde birbirilerini görmezden geliyorlar.” (K12)

**Olumsuz Yaşantı:** “Bazı çalışanlar arasında geçmişe dönük yaşanan kötü anılar bulunmaktadır. Okulumuzda uzun zamandır birlikte çalışan bu kişiler tüm ortamlarda birbirlerini umursamaz ve aynı ortamlarda bulunmamaya özen gösterirler. Bu kişiler karşılarındakini yokmuş gibi davranırlar.” (K7)

**Gruplaşma:** “Bazı öğretmenler gruplaştıkları için bazı çalışanları görmezden geliyorlar. Her çevrede yakın arkadaşlıklar ve gruplaşmalar olabilir.” (K2)

Görmezden gelme ana temasının *pasif alt temasını* oluşturan kodlar ve bu kodların geliştirilmesini sağlayan görüşlerin bir kısmı şu şekilde özetlenebilir:

Uyumsuz Davranış: “Okulumuzda bazı çalışanlar nerde nasıl konuşulacağını, öğretmenliğe uygun olmayan hal hareketlerin neler olduğunu bilmezler. Evde çoluk çocuğuna nasıl davranıyorsa bize de öyle davranıyorlar. Bu durum çok rahatsız edici. Bu tür insanlarla muhatap olmamaya çalışıyorum.” (K16)

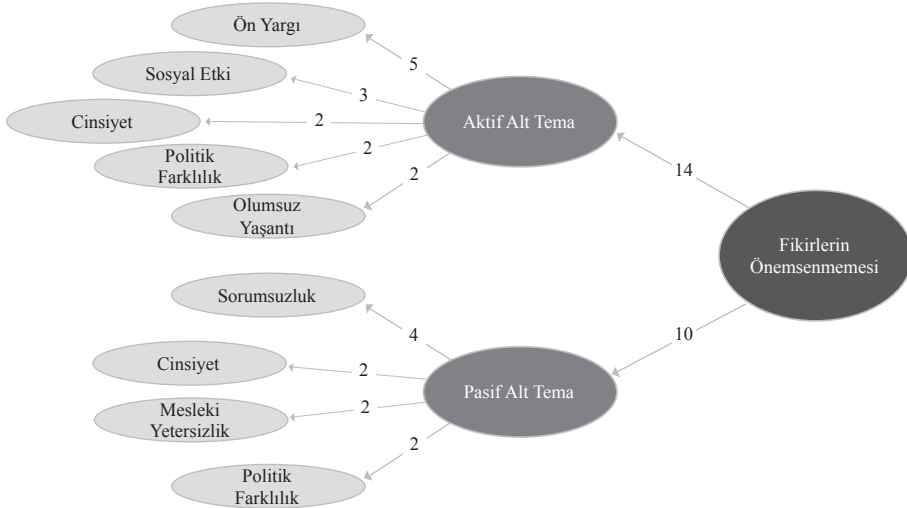
Sorumsuzluk: “Okulumuzda yöneticiler, görevini yerine getirmeyenlere soğuk davranırlar. Haklılar da bana göre. Çünkü görevini yerine getirmeyen her kişinin yükü ya bir öğretmene ya da yöneticilere kalıyor. Görevini yerine getirmeyenler hem müdür hem müdür yardımcısı hem de öğretmenler tarafından kale alınmaz.” (K14)

Egoizm: “Kurumlardaki personelin birçoğu kendilerini çok önemsiyor. Özel işlerine çok önem veren bu personellerden hoşlanılmaz, bunlar görmezden gelinir ve dışlanır.” (K19)

Katılımcılar, görmezden gelme boyutunun öncülleri konusunda ikisi her iki alt temada bulunan 12 kodun geliştirilmesine yönelik görüş beyan etmişlerdir. Aktif ve pasif alt temada bu 12 kod, 40 defa referans almıştır. Model incelendiğinde aktif alt temanın referans 15, pasif alt temanın 25 referans aldığı anlaşılmaktadır. Sağlam bir ruh haline sahip olmayan, uygunsuz davranışlar sergileyen, sorumluluk duygusuna sahip olmayan bireyler diğer çalışanlar tarafından dışlanmaktadır. Buna yol açan neden doğru dürüst bir kişilik yapısına sahip olmayanlarla kurulan ilişkilerin sağlıklı olmayacağı ve olumsuz sonuçlara yer açacağı endişesi olabilir.

## Ana Tema 2: Fikirlerin Önemszenmemesi

Fikirlerin Önemszenmemesi ana teması ile ilgili katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre yapılan analiz Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Fikirlerin Önemszenmemesi Modeli

*Fikirlerin önemsenmemesi modeli* incelendiğinde katılımcıların aktif alt temada sırasıyla ön yargı, sosyal etki, cinsiyet, siyasi farklılık, olumsuz yaşantı kodlarını geliştirecek görüşler belirtmişlerdir. Pasif alt temada ise sırasıyla sorumsuzluk, cinsiyet, siyasi farklılık ve mesleki yetersizlik kodlarını oluşturacak görüşler belirtmişlerdir.

Fikirlerin önemsenmemesi ana temasının aktif alt temasını oluşturan kodlar ve bu kodların geliştirilmesini sağlayan görüşlerin bir kısmı şu şekilde özetlenebilir:

Ön yargı: *“Yöneticilerin bu konuda eksikliklerinin olduğunu düşünüyorum. Okulumuzda yöneticiler fikirlerin kendilerine değil fikir sahibi olanlara yönelik ön yargılarına göre hareket ediyorlar. Ön yargı sahibi oldukları kişilerin fikirlerini görmezden geliyorlar, ciddiye almıyorlar.”* (K5)

Sosyal Etki: *“Bazı öğretmenlerin ve yöneticilerin, öğretmenlerin bir kısmını etki altında bırakarak birkaç öğretmenin dışlanmasına ve önerilerinin dikkate alınmamasına neden olduklarına şahit oldum.”* (K15)

Cinsiyet: *“Okulumuzda kronik bir kadın karşıtlığının olduğuna inanıyorum. Bu karşıtlık, eğitim sırasında kadın çalışanların karşılaştığı en yaygın sorunlardan biridir. Kadınları selamlama ve onları etkinliklere davet etme konusunda sürekli bir ayrımcılık var. Kadınların görüşleri dikkate alınmaz veya değerlendirilmez.”* (K11)

Fikirlerin önemsenmemesi ana temasının pasif alt temasını oluşturan kodlar ve bu kodların geliştirilmesini sağlayan görüşlerin bir kısmı şu şekilde özetlenebilir:

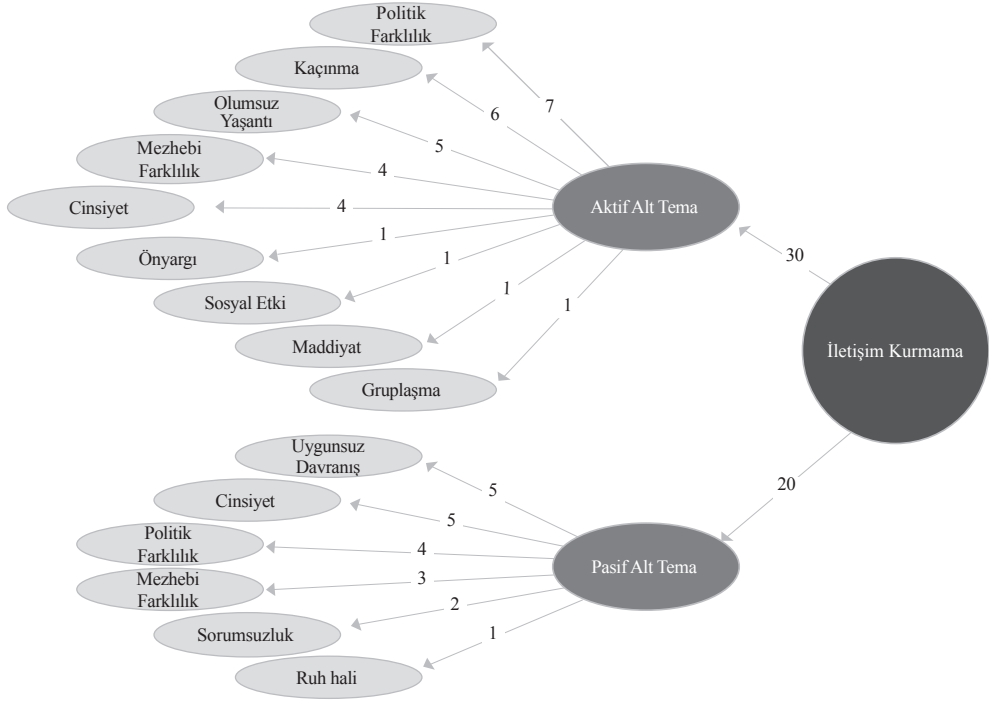
Sorumsuzluk: *“Okulumuzda görevi iyi bir şekilde yapanlar daha çok ilgi alaka görmekte ve fikirleri daha çok dikkate alınmaktadır.”* (K13)

Mesleki Yetersizlik: *“Fen Liseleri gibi okullarda çalışan öğretmenler mesleğin gerektirdiği niteliklere sahip olmalıdır. Mesleki olarak yetersiz olan birisinin öğrencilere herhangi bir fayda sağlaması mümkün değildir. Sonuç olarak, bu tür çalışanlar bir süre sonra okulda dışlanmaya başlar. En çok gözlemlediğim, bu çalışanların özellikle yönetim kurulu toplantı ve komisyonlarında dikkate alınmamasıdır. Bunların önerileri ciddiye alınmaz, düşünceleri yok sayılır.”* (K6)

Katılımcılar fikirlerin önemsenmemesi ana temasının öncülleri konusunda ikisi her iki alt temada da bulunan dokuz kodun geliştirilmesine yönelik görüş ifade etmişlerdir. Bunun yanında aktif ve pasif alt temada bu dokuz kod, 24 defa referans almıştır. Model incelendiğinde ise aktif alt temanın 14 referans, pasif alt temanın 10 referans aldığı anlaşılacaktır. Fikirlerin önemsenmemesi yoluyla dışlama daha çok bu davranışı sergileyen çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Önyargılı olan ve sosyal bir etki oluşturarak güç toplama peşinde olan bireyler, başkalarının fikirlerini önemsemeyerek dışlama yolunu seçmektedirler. Benzer şekilde, bazı erkek öğretmenler kadınların fikirlerini önemsememektedirler. Bu davranış kadın öğretmenler tarafından kronik kadın karşıtlığı olarak algılanmaktadır.

### Ana Tema 3: İletişim Kurmama

İletişim kurmama ana teması ile ilgili katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre yapılan analiz Şekil 3'te gösterilmiştir.



**Şekil 3.** İletişim Kurmama Modeli

İletişim kurmama modeli incelendiğinde katılımcıların aktif alt temada sırasıyla siyasi farklılık, sakınma, olumsuz yaşantı, mezhebi farklılık, cinsiyet, ön yargı, sosyal etki, maddiyat ve gruplaşma kodlarını geliştirecek görüşler belirttikleri anlaşılmaktadır. Pasif alt temada ise sırasıyla uygunsuz davranışlar, cinsiyet, siyasi farklılık, mezhebi farklılık, sorumsuzluk ve ruh hali kodlarını oluşturacak görüşler belirtmişlerdir.

İletişim kurmama ana temasının aktif alt temasını oluşturan kodlar ve bu kodların geliştirilmesini sağlayan görüşlerin bir kısmı şu şekilde özetlenebilir:

**Sakınma:** “Bazı kişiler sorunlu bireyler ile olumsuz bir şeyler yaşamamak için selamlaşmada ve iletişim kurmada geri dururlar. Bu, tamamen kendini korumak amacıyla.” (K10)

**Olumsuz Yaşantı:** “Yöneticilerde değil ancak öğretmenlerde bu durum olduğunu düşünüyorum. Yaşanan bazı bireysel sorunlar kişilerin birbirlerini görmeye bile tahammül etmelerini engellemiştir. Bu durumda selamlaşmak bile onlara gereksiz ve güç gelmiştir.” (K2)

**Maddiyat:** “Öğretmenler okuldaki diğer çalışanlara göre üst düzey bir avantaja sahiptir. Onlar çalışanlar konuşmaz ve bana göre bunun ana nedeni maddiyatla ilgilidir. Hiçbir şekilde doğru olmayan bu davranış öğretmenlere yakışmıyor.” (K24)

İletişim kurmama ana temasının pasif alt temasını oluşturan kodlar ve bu kodların geliştirilmesini sağlayan görüşlerin bir kısmı şu şekilde özetlenebilir:

Ruh Hali: “Bir öğretmenle iletişim kurulurken sıkıntıların yaşandığını düşünüyorum. Bu durumun temel sebebini bu öğretmenin psikolojik sorunlarına bağlıyorum.” (K18)

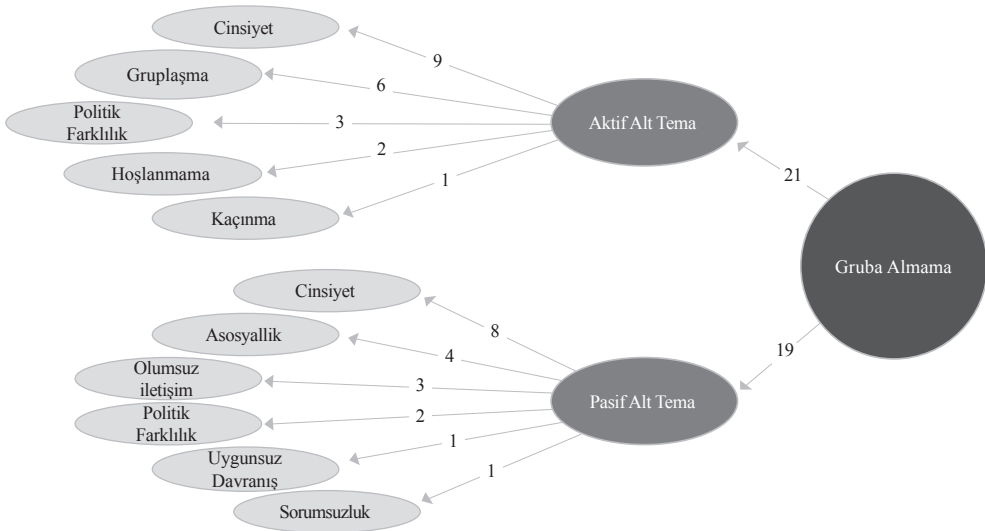
Cinsiyet: “Evet, yöneticilerin erkek olması sebebiyle erkek öğretmenlerle iletişimlerinin iyi olduğunu düşünüyorum. Bayan öğretmenlerle iletişim kurmaya ihtiyaç duymamaktadırlar. Bundan dolayı iletişimi sınırlı tutuyorlar.” (K4)

Mezhebi Farklılık: “Siyasi ve mezhebi farklılıklar, çalışanlar arasında bazı sorunlar yaratıyor. Bu farklılıklar zaman zaman istenmeyen tartışmalara ve dolayısıyla çalışanlar arasında iletişim eksikliğine yol açar. Eski okulumda çalışanların farklı mezhepli bir öğretmenle konuşmadıklarını görmüştüm. Bazen okulda iletişim kuracak kimseyi bulamadığı durumlar oluyordu.” (K8)

Katılımcılar, iletişim kurmama ana teması ile ilgili öncüller konusunda üçü her iki alt temada da bulunan toplamda 12 kodun geliştirilmesini sağlayacak görüşler dile getirmiştir. Ayrıca aktif ve pasif alt temada bu 12 kod, 50 kez referans almıştır. Model incelendiğinde aktif alt temanın 30 referans, pasif alt temanın da 20 referans aldığı görülmektedir. Bu veriler bizi, iletişim kurmama davranışının daha çok dışlamayı uygulayan kişilerden kaynaklandığı sonucuna götürebilir. Çalışanlar, kendilerinden farklı politik görüşlere sahip çalışanlarla kurulacak iletişimin zarar getirebileceği endişesi ile onlarla iletişim kurmaktan kaçınmaktadır. Benzer şekilde sorumluluk duygusuna sahip olmayan iş arkadaşları ile iletişim kurulmasında kaçınıldığı söylenebilir.

#### Ana Tema 4: Gruba Almama

Gruba Almama boyutu ile ilgili katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre yapılan analiz Şekil 4’te gösterilmiştir.



Şekil 4. Gruba Almama Modeli

*Gruba almama modeli* incelendiğinde katılımcıların aktif alt temada sırasıyla cinsiyet, gruplaşma, siyasi farklılık, hoşlanmama ve sakınma kodlarını geliştirecek görüşler belirttikleri anlaşılabacaktır. Pasif alt temada ise sırasıyla cinsiyet, asosyallik, siyasi farklılık, uygunsuz davranış ve sorumsuzluk kodlarını oluşturacak görüşler belirtmişlerdir.

Gruba almama boyutunun aktif alt temasını oluşturan kodlar ve bu kodların geliştirilmesini sağlayan görüşlerin bir kısmı şu şekilde özetlenebilir:

*Hoşlanmama: “Okuldaki gezi, yemek gibi etkinliklere çağrılmıyorum. Bunun esas nedeninin güçlü bir kişilik olduğum için benden hoşlanmamalarıdır.” (K3)*

*Cinsiyet: “Erkek öğretmenler bayan öğretmenleri, bayan öğretmenler erkek öğretmenleri oluşturdukları gruplara almamaktalar. Etkinlikler sadece bayan ya da erkek şeklinde olmaktadır.” (K9)*

*Gruplaşma: “Gruplaşmanın olduğu yerlerde gruba almama yaşanması çok doğaldır. İnsanlar kendi gruplarında olmayan kişileri gruplarına almazlar. Bu durum çok şiddetli olabilir.” (K17)*

Gruba almama ana temasının pasif alt temasını oluşturan kodlar ve bu kodların geliştirilmesini sağlayan görüşlerin bir kısmı şu şekilde özetlenebilir:

*Asosyal Kişilik Yapısı: “Etkinliklere davet edilmeyen kişi ya da kişilerin genelde daha pasif karakterli olduklarını düşünüyorum. Ya da arkadaşları tarafından asosyal olarak algılanıyorlar.” (K11)*

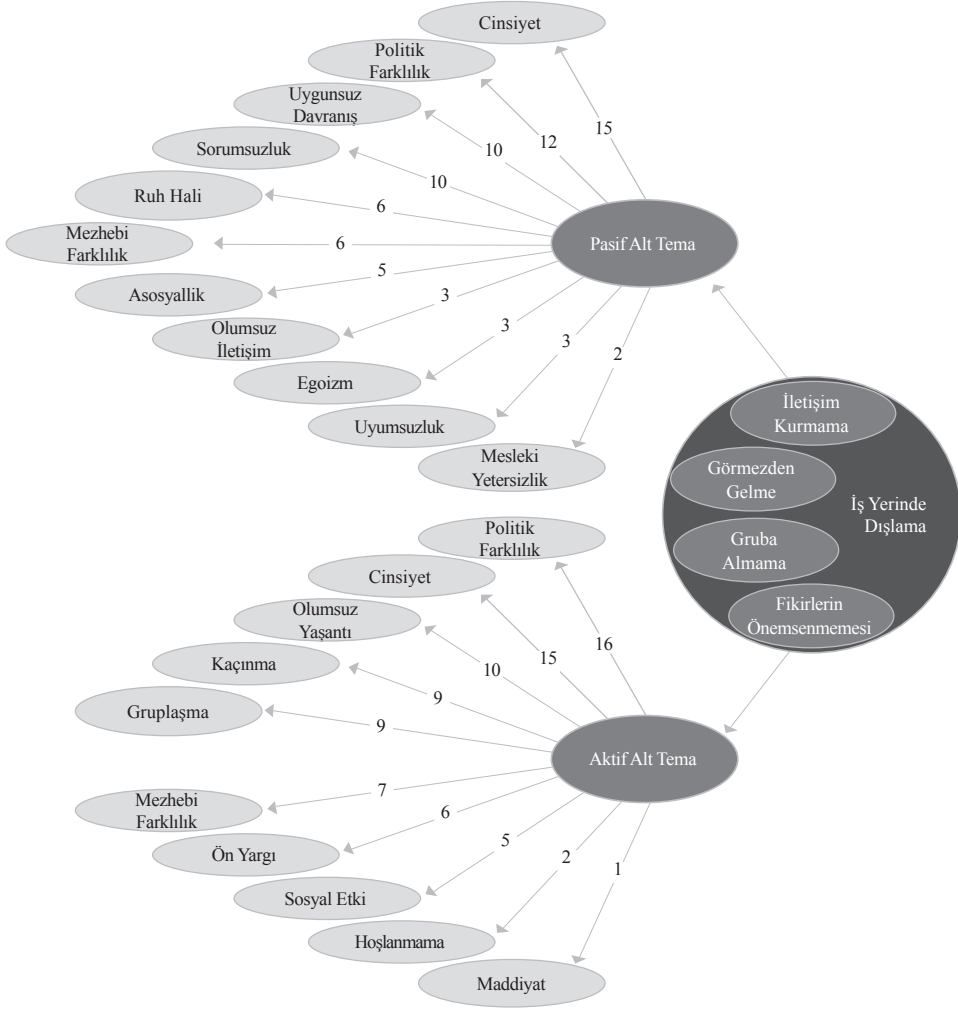
*Siyasi Farklılık: “Okulda genelde aynı zihniyette daha doğrusu aynı sendikada olduğumuz arkadaşlarla bir araya geliriz. Dışarda organizasyon yaparız.” (K6)*

*Olumsuz İletişim: “...çünkü çalışanların bazıları durumdan duruma farklı konuşuyorlar ve yapıcı bir dil kullanmıyorlar. Bunlardan hoşlanılmıyor ve grupların dışına itiliyorlar.” (K1)*

Katılımcılar, gruba almama ana temasının öncülleri konusunda ikisi her iki alt temada bulunan 9 kodun geliştirilmesini sağlayacak görüş beyan etmişlerdir. Ayrıca aktif ve pasif alt temalarda bu 9 kod, 40 defa referans almıştır. Model incelendiğinde aktif alt temanın 21, pasif alt temanın da 19 referans aldığı görülecektir. Dolayısıyla gruba almama davranışının öncülleri olarak iki alt temanın da birbirine yakın oranlarda etkili olduğu söylenebilir. Cinsiyet faktörü, aktif alt temada dışlamaya, pasif alt temada ise dışlanmaya neden olmaktadır. Araştırmanın yapıldığı çalışma grubunda yer alan öğretmenler, kadın ve erkek öğretmenlerin cinsiyet açısından homojen gruplar oluşturarak farklı cinsiyetlerin bu gruplara alınmasını önledikleri görüşündedirler.

### **Öncüller Açısından Genel Olarak İşyerinde Dışlama**

Katılımcı görüşleri analiz edildiğinde eğitim kurumlarında işyerinde dışlamanın görmezden gelme, fikirlerin önemsenmemesi, iletişim kurmama ve gruba almama şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu verilere dayanılarak tümevarım mantığı içerisinde işyerinde dışlama ile ilgili Şekil 5'teki model geliştirilmiştir.



**Şekil 5.** İşyerinde Dışlama Modeli

İşyerinde Dışlama Modeli incelendiğinde katılımcılar aktif alt temada sırasıyla siyasi farklılık, cinsiyet, olumsuz yaşantı, sakınma, gruplaşma, mezhebi farklılık, ön yargı, sosyal etki, hoşlanmama ve maddiyat kodlarını geliştirecek ifadelerde bulunmuşlardır. Pasif alt temada ise sırasıyla cinsiyet, siyasi farklılık, uygunsuz davranış, sorumsuzluk, ruh hali, mezhebi farklılık, asosyallık, olumsuz iletişim, egoizm, uyumsuzluk ve mesleki yetersizlik kodlarını oluşturacak görüşler belirtmişlerdir.

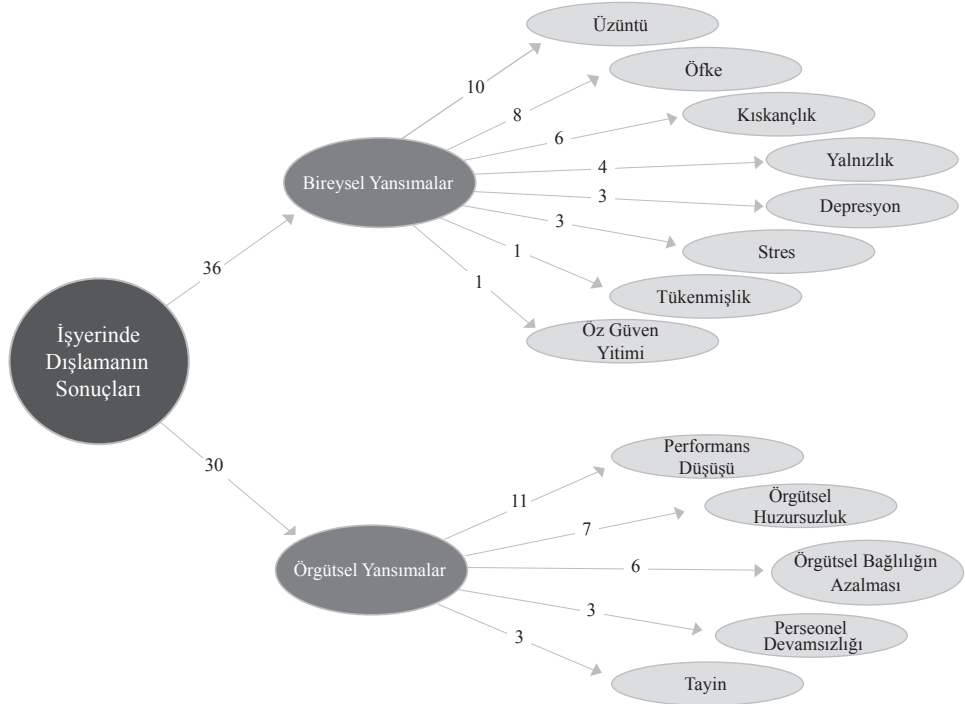
İşyerinde dışlamanın öncüllerinin neler olabileceği konusunda katılımcıların görüşleri çerçevesinde, üçü her iki alt temada da bulunan, toplam 18 kod geliştirilmiştir. Bunun yanında aktif ve pasif alt temalarda bu 18 kod, 155 defa referans almıştır. Model incelendiğinde aktif alt temanın 80, pasif alt temanın da 75 referans aldığı görülecektir. Bu anlamda her iki alt

temanın referans sayılarının yakın bir biçimde dağıldığı söylenebilir. Dolayısıyla dışlamayı uygulayanlar ile dışlamaya maruz kalanların birbirine yakın oranlarda iş yerinde dışlama deneyiminin yordayıcıları olduğu söylenebilir. Genel olarak, 30 ile cinsiyet, 28 ile siyasi farklılık, 13 ile mezhebi farklılık kodları en fazla referans alan kodlardır. En az referans alanlar ise; 2 ile mesleki yetersizlik yine 2 ile hoşlanmama ve 1 ile maddiyat kodlarıdır.

Size göre dışlama okulunuzda herhangi bir etki oluşturdu mu? Şayet bir etki oluşturduğunu gözlemlediyse bu etkiler nelerdi? sorusuna verilen cevaplardan elde edilen veriler işyerinde dışlanmanın etkileri/sonuçları olarak ele alınmıştır.

### İşyerinde Dışlamanın Sonuçları

Katılımcıların işyerinde dışlama davranışlarının sonuçları bireysel ve örgütsel olarak iki tema altında toplanmaktadır. Bu temalar altında 13 kod geliştirilmiş ve Şekil 6'da gösterilmiştir.



**Şekil 6.** İşyerinde Dışlamanın Sonuçları Modeli

Şekil 6 incelendiğinde katılımcıların görüşleri çerçevesinde işyerinde dışlamanın örgütsel yansımaları; performans düşüşü, örgütsel huzursuzluk, örgütsel bağlılığın azalması, personel devamsızlığı ve tayin isteme 'den oluşmaktadır. İşyerinde dışlamanın bireysel yansımaları ise üzüntü, öfke, kıskançlık, yalnızlık, depresyon, stres, tükenmişlik ve özgüven kaybından oluşmaktadır.



İşyerinde dışlamanın sonuçlarının bireysel yansımalarını oluşturan kodlar ve bu kodların geliştirilmesini sağlayan görüşlerin bir kısmı aşağıdaki gibidir:

Üzüntü: “*Dışlanmış insanlarda gözlemlediğim en önemli problem, onların oldukça üzgün olmalarıdır. Bu kişiler dışlanmanın etkisinden kaçınamıyorlar.*” (K8)

Öfke: “*Arkadaşlarımın bir kısmı dışlanmışlardı ve psikolojileri gerçekten allak bullak olmuştu. Çok sinirliydiler ve sorun çıkarırlardı. Küçük sorunları büyütür ve huzursuzluk çıkarırlardı.*” (K9)

Kıskançlık: “*Gruptan dışlanan ya da bir gruba dâhil olmayan kişilerde en dikkat çekici davranış benim gördüğüm, kıskançlıktı.*” (K1)

Yalnızlık: “*Kurumda arkadaşlarım tarafından dışlandığımda kendimi çok yalnız hissetmiştim. Zor günlerdi. Etrafımda kimse yoktu.*” (K20)

Depresyon: “*...ve bir süre sonra dışlanan arkadaş psikolojik sorunlar yaşamaya başladı. Bir psikoloğa görüldüğünü ve depresyon ilaçlarını aldığımı duydum.*” (K1)

Stres: “*Dışlanmış bireyler sürekli gergindirler.*” (K23)

Tükenmişlik: “*Dışlandığımda yoğun bir tükenmişlik yaşadım. Çalışmaktan da işyerinden de nefret etim...*” (K5)

Özgüven Kaybı: “*Dışlamanın en önemli negatif etkisi kişinin kendine olan güvenini yitmesidir. Çünkü dışlanan insanlar özgüven kaybına uğrarlar ve bu durum çok ağrılıdır.*” (K15)

İşyerinde dışlamanın sonuçlarının örgütsel yansımalarını oluşturan kodlar ve bu kodların geliştirilmesini sağlayan görüşlerin bir kısmı aşağıdaki gibidir:

Performans Düşüşü: “*Dışlanan çalışanlar çok çeşitli sorunlar yaşarlar. Bu süreçten mağdur olurlar. Örgütsel olarak ta kötü bir etkisi olur. Çünkü dışlanan bireylerin performansları düşer.*” (K5)

Örgütsel Huzursuzluk: “*...işyerindeki dışlama kurum içerisinde rahatsızlık oluşturur. Çünkü dışlananlar iyi kötü rahatsızlığa neden olurlar.*” (K7)

Örgütsel Bağlılığın Azalması: “*...dahası dışlama kuruma olan bağlılığı düşürür.*” (K24)

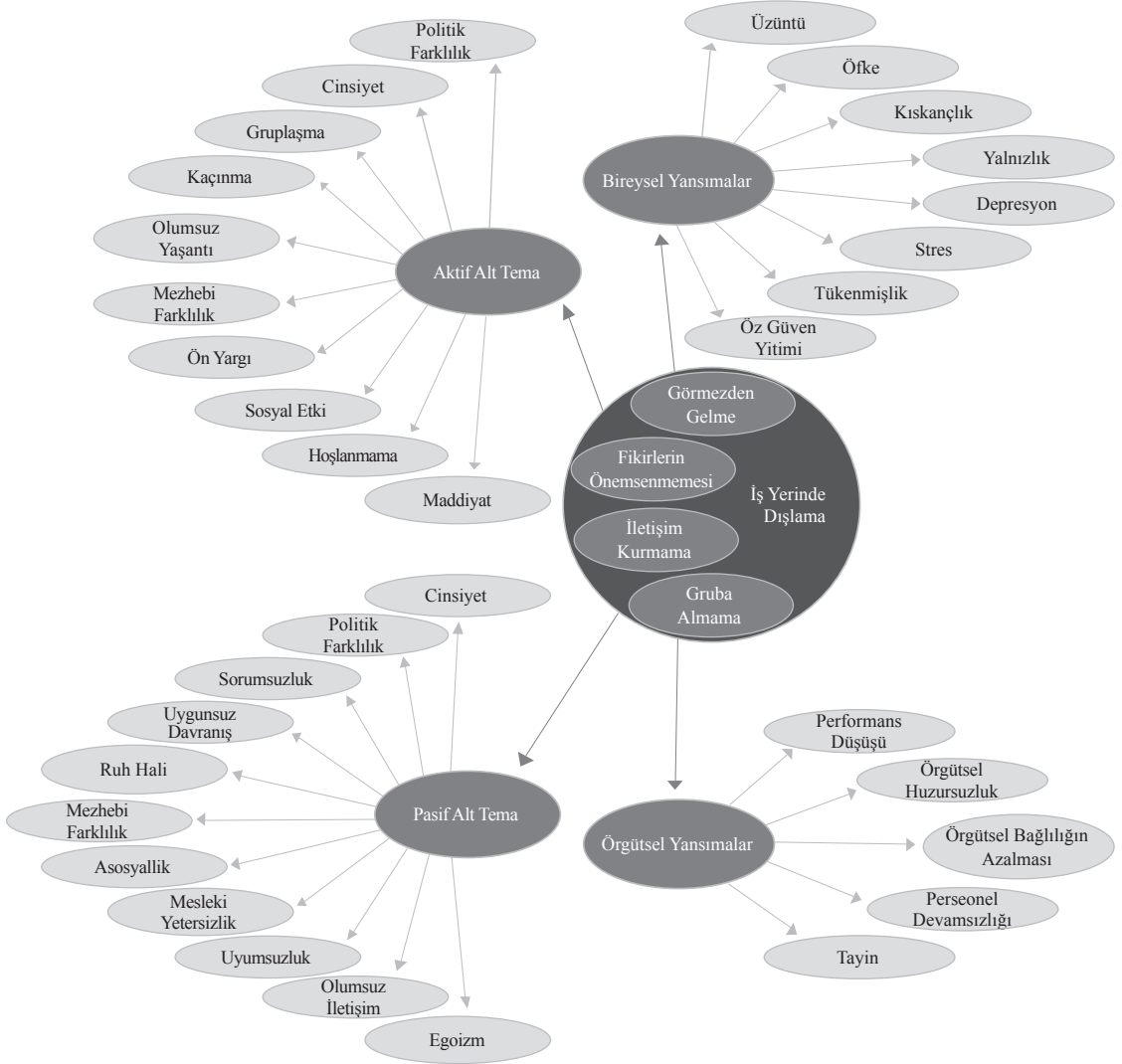
Personel Devamsızlığı: “*Dışlandığım okulda çalışmak istemem. Sıklıkla izin alırım ve okula gitmem.*” (K5)

Tayin İsteme: “*...dışlamaya maruz kalan öğretmenlerin bir süre sonra okullarını değiştirdiklerini gördüm.*” (K4)

İşyerinde dışlamanın sonuçları açısından katılımcılar 13 kod geliştirecek görüşler ifade ettiler. Bireysel yansımaya ve örgütsel yansımaya temalarında, bu 13 kod 66 kez referans almıştır. İşyerinde dışlamanın bireysel yansımaları 36 referans alırken, örgütsel yansımalar 30 referans almıştır.

## İşyerinde Dışlamanın Kavramsal Çerçevesi

İşyerinde dışlamayı deneyimleyen katılımcıların fikirlerinin incelendiği bu çalışmada, elde edilen verilere dayanarak Şekil 7’deki gibi kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur.



**Şekil 7.** İşyerinde Dışlamanın Kavramsal Çerçevesi

Şekil 7 incelendiğinde, dışlamayı deneyimleyen katılımcılar dışlamayı ve ana temalarını siyasi ve mezhebi farklılıklara, cinsiyete, olumsuz yaşantılara, gruplaşmaya, ön yargıya, sakinmeye, sosyal etkiye, maddiyata, sorumsuzluğa, ruh haline, mesleki yetersizliğe, olumsuz iletişime, egoizme, uyumsuzluk ve uygun olmayan davranışlara bağladıkları anlaşılacaktır. Ayrıca dışlama sürecinin bireysel anlamda üzüntü, öfke, depresyon, kıskançlık, stres, yalnız-

lık hissi, tükenmişlik ve özgüven yitimi; örgütsel anlamda ise performans düşüşü, örgütsel huzursuzluk, örgütsel bağlılığın azalması, devamsızlık ve tayin sonuçlarının ortaya çıktığına yönelik görüş beyan ettikleri modelden anlaşılmaktadır.

## Tartışma

Bu çalışma ile işyerinde dışlamanın muhtemel öncülleri ile örgütsel ve bireysel yansımalarının neler olabileceği katılımcı görüşlerine dayanılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Olgunun öncülleri konusunda katılımcı görüşleri ışığında çeşitli kodlar ve bu kodları kapsayan *aktif* ve *pasif* olmak üzere iki alt tema oluşturulmuştur. Aktif alt temanın kodları cinsiyet, gruplaşma, siyasi farklılık, mezhebi farklılık, olumsuz yaşantılar, sakinme, ön yargılar, sosyal etki, hoşlanmama ve maddiyattır. Pasif alt temanın kodları siyasi farklılık, mezhebi farklılık, cinsiyet, sorumsuzluk, uygunsuz davranış, ruh hali, uyumsuzluk, mesleki yetersizlik, olumsuz iletişim ve egoizm olarak listelenmiştir.

Genel olarak (aktif ve pasif alt temada bulunan) *cinsiyet* (n=30), *siyasi farklılık* (n=28) ve *mezhebi farklılık* (n=13) kodları en fazla referans alan kodlardır. Bu durum çalışma grubunun görev yaptığı Elazığ'ın muhafazakâr ve politik ayrımların belirgin olduğu sosyolojisi ile ilişkilendirilebilir. Sosyolojik, bireysel ve cinsi farklılıkların dışlamayı ortaya çıkarma eğilimine yönelik bulgular daha önceden yapılmış çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir. Örneğin Williams (1997, 2001), Erdemli ve Kurum (2019) ile Yakut ve Yakut (2018) tarafından yapılan araştırmalarda özellikle cinsiyet, siyasi farklılık gibi farklılıkların dışlama uygulamalarını kolaylaştırabildiği tespit edilmiştir.

Aktif alt temada *olumsuz yaşantı* (n=10) kodu çok sayıda referanslanan bir başka koddur. Çalışanların daha önceden yaşadıkları anlaşmazlıklar, tartışmalar ve çatışmalar neticesinde dışlama uygulamalarının ortaya çıkabildiğine yönelik görüşleri, Bowling ve Beehr (2006) ile Kim ve Glomb'un (2010) bulguları ile örtüşmektedir. Sosyal psikolojide deneysel olarak ortaya konulan bu çalışmalarda önceki yaşantıların oluşturduğu *olumsuz duygulanım* ile dışlama arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer bir biçimde Erdemli ve Kurum (2019) tarafından yapılan nitel çalışmada kişiler arası çatışmaların dışlamanın önemli nedenleri arasında sayılabileceği tespit edilmiştir.

*Gruplaşma* (n=9) öncülü önemli ölçüde referanslanan bir başka koddur. Çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilen gruplaşmanın dışlama ile olan ilişkisine yönelik bulgu, Robinson, O'Reilly ve Wang'ın (2012) bulguları ile örtüşmektedir. Nitekim Robinson vd., (2012), iş yerinde dışlamanın örgütsel öncüllerinden grupça dışlamanın önemli derecede etkili olduğunu belirtir. İnce, Kasapoğlu ve Sezek (2014) tarafından yapılan araştırmada gruplaşma davranışının dışlama davranışını beraberinde getirdiği tespit edilmiştir.

*Sakinme* (n=9) araştırmada aktif alt temada önemli sayıda referanslanan bir diğer koddur. Kişilerin "*bir olumsuzluk yaşamamak için bazı kişi veya kişilere dışlama uyguladıkları*" yönündeki katılımcı görüşleri, Bowling ve Beehr (2006), Kim ve Glomb'un (2010) ile Milam, Spitzmueller ve Penney'in (2009) bulguları ile örtüşmektedir.

Pasif alt temada önemli ölçüde referanslanan kodlardan biri “*görevini yerine getirmemek, kasıtlı olarak düşük performans göstermek anlamında sorumsuzluk*” kodudur. Katılımcıların önemli bir kısmı (n=10) sorumsuz kişilerin dışlamaya maruz kaldıklarına yönelik görüş beyan etmişlerdir. Bu bulguyu destekleyen önemli bir çalışma Scott ve Thau (2013) tarafından tespit edilmiştir. Nitekim bu çalışmada iş ortamında sorumluluklarını yerine getirmeyen, düşük performans gösteren çalışanların dışlamaya maruz kaldıklarına yönelik önemli bulgular ortaya koyulmuştur (Scott ve Thau, 2013). Bu bulgu, örgütsel yaşamda görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için dışlamanın bir baskı aracı olarak kullanıldığını göstermektedir. Dolayısıyla Ali ve Miller (2013) ile Wesselmann vd., (2012) çalışmalarında belirttikleri gibi dışlama burada düzeni sağlamaya yönelik bir sosyal norm ve adapte etme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pasif alt temada önemli sayıda referanslanan bir başka kod, *uygunsuz davranış* (n=10) kodudur. Genel olarak *ortama, zamana ve toplumsal hassasiyetlere uygun davranmayan çalışanların uygunsuz davranışlar* sergilediklerini belirten katılımcılar, bu çalışanların iş ortamında dışlamaya maruz kaldıklarını dile getirmişlerdir. Bu bulgu Scott, Restubog ve Zagenczyk (2013) işyerinde dışlamaya yönelik geliştirmeye çalıştıkları model çalışmasında elde ettikleri bulgularla örtüşmektedir. Nitekim bu çalışmada özellikle kaba (*incivility*) ve uygunsuz davranışların dışlama ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla örgütsel yaşamda, çalışanlar tarafından belli kalıplar üzerinden bir stereotip oluşturulduğu ve bu tipin dışına çıkanların dışlama gibi bir baskı unsuruna maruz kaldıkları görülmektedir.

Dışlamanın çıktıkları konusunda katılımcıların görüşleri ışığında çeşitli kodlar ve bu kodları içeren *bireysel yansımalar ve örgütsel yansımalar* olmak üzere iki tema oluşturulmuştur. Dışlamanın bireysel yansımalarının üzüntü, öfke, kıskançlık, yalnızlık, depresyon, stres, tükenmişlik, özgüven yitimi; örgütsel yansımalarının ise performans düşüşü, örgütsel huzursuzluk, bağımlılığın zayıflaması, devamsızlık ve tayin gibi örgütün yapısını ve insan kaynağını olumsuz etkileyecek sonuçlarının olduğunu belirtmişlerdir. Bireysel yansıma açısından üzüntü (n=10) ve örgütsel yansıma açısından *performans düşüşü* (n=11) kodlarının önemli ölçüde referans alması dikkat çekicidir.

Dışlamanın olumsuz sonuçlarına yönelik bu bulgular ile dışlama ile ilintili yapılmış olan çalışmalarda elde edilen bulgular önemli ölçüde örtüşmektedir. Nitekim Wu vd., (2012) tarafından yapılan çalışmada, dışlama ile *tükenme, stres, depresyon ve özgüven kaybı* arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Cheuk ve Rosen (1994) tarafından öğretmenlerle yapılan çalışmada dışlamanın, *ayrılık hissi* ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur. Chow, Tiedens ve Govan’ın (2008) yapmış oldukları deneysel çalışmada ise dışlanmanın *öfke, üzüntü, kıskançlık hislerini* ortaya çıkardığı belirlenmiştir.

Örgütsel yansımalar açısından değerlendirildiğinde benzer bir durum ile karşılaşılmaktadır. Örneğin Hitlan ve Noel (2009), Leung vd., (2011), Wu, Wei ve Hui (2011) ile Haq (2014); dışlamanın *performans düşüşü* ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. O’Reilly ve Robinson (2009), Leung vd., (2011), Wu vd., (2012) ile Erdemli ve Kurum (2019) ise sosyal

dışlamanın *örgütsel bağlılıktaki düşüşle* anlamlı derecede ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Haq (2014) ile Renn vd., (2013) ise sosyal dışlamanın belli bir seviyeden sonra çalışanların devamsızlık yapmalarına ve tayin istemelerine neden olabildiğini ortaya koymuşlardır.

Çalışmada dikkat çekici olan nokta dışlamanın olumlu sonuçlarının olduğunu belirten bazı araştırmacıların (örneğin Schoeck, 1962; Williams ve Sommer, 1997; Balliet, ve Ferris, 2013) bulguları ile örtüşecek herhangi bir veriye ulaşılamamasıdır. Katılımcılarımızın hiçbiri dışlamanın olumlu sonuçlarının olabileceğine yönelik görüş belirtmemişlerdir.

## **Sonuç ve Öneriler**

Sonuç olarak katılımcı görüşlerine göre çeşitli öncüller çerçevesinde deneyimlenen işyerinde dışlama, örgütün işleyişine ve insan kaynaklarına zarar vermektedir. Bireysel ve kurumsal etkileri daha önceden deneysel bir şekilde ortaya konulan dışlama gibi bir olgunun okullarda bu anlamda deneyimlenmesi, örgütsel süreçler açısından sorgulanmasını ve buna göre çeşitli önlemlerin alınmasını gerektiren bir durumdur. Çünkü çalışmalar işyerinde dışlamanın örgütlere potansiyel olarak yüksek maliyetlere mal olduğunu göstermektedir (Erkutlu ve Chafra, 2015). Bu durumun üstesinden gelebilmek, örgütsel yaşamın hem varlığını devam ettirebilme hem de örgütsel süreçlerin kalitesini yükseltme açısından önemi şüphe götürmez bir gerçekliktir.

Örgütsel bir gerçeklik olarak dışlamanın etkisini azaltmak, her şeyden önce güçlü bir örgüt kültürü ile olanaklı olabilir (Lam ve Lau, 2008). Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç, değer, etkileşim, tutum vb. anlamında kültür (Çelik, 2000) güçlü olabildiği ölçüde örgüt üyeleri arasındaki bağları güçlendirebilir. Örgüt üyeleri arasındaki bağların kuvvetli olması işyerinde dışlama gibi bir sürecin etkisini azaltabilir. Sosyal bağların zayıfladığı yapılarda dışlama gibi süreçlerin yoğun yaşandığı, sosyal bağların ve dayanışmanın güçlü olduğu yapılarda ise bu süreçlerin daha az seviyede yaşandığı söylenebilir (Silver, 1994).

Bununla beraber örgütsel yaşamda iletişim mekanizmalarının geliştirilmesi (Erkutlu ve Chafra, 2015), sosyal ilişkileri geliştirecek etkinliklerin düzenlenmesi, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması işyerinde dışlamanın etkilerini ve görülme sıklığını azaltabilir. Okullarda politik/mezhebi aidiyetlere göre şekillenen söylemlerin ve buna bağlı ortaya çıkan gruplaşmaların önlenmesine yönelik girişimler ve cinsiyetçi bakış açılarının minimize edilmesini sağlayacak bir duyarlılığın ortaya konulması işyerinde dışlama sürecinin bertaraf edilmesini sağlayabilir.

Bunun dışında yöneticiler proaktif bir tutumla dışlama uygulamalarının ortaya çıkmasını engelleyecek girişimlerde bulunabilmeli, önlemler alabilmelidir. Çünkü işyerinde dışlama diğer sosyal süreçler gibi bir kere ortaya çıktığında kendini devam ettiren bir döngüye dönüşme potansiyeline sahip bir süreçtir (Zadro vd., 2004). Dolayısıyla dışlamayı tehdit edici bir unsur olarak algılayan personel için bu sürecin döngüsel bir şekilde yaşanması örgütsel yaşamda kabul edilemeyecek bir durum olmalıdır.

Bu makalenin verileri 2018-2019 eğitim öğretim yılında toplanmıştır.

## Kaynakça

- Alexander, R. D. (1986). Ostracism and indirect reciprocity: The reproductive significance of humor. *Ethology and Sociobiology*, 7(3-4), 253-270.
- Ali, S. N. ve Miller, D. A. (2013). *Ostracism*. California Üniversitesi, San Diego.
- Balliet, D. ve Ferris, D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 298-308. doi:10.1016/j.obhdp.2012.04.004
- Bastian, B. ve Haslam, N. (2010). Excluded from humanity: The dehumanizing effects of social ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(1), 107-113.
- Baumeister, R. F. ve Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Boehm, C. (1986). Capital punishment in tribal Montenegro: Implications for law, biology, and theory of social control. *Ethology and Sociobiology*, 7(3-4), 305-320. doi: 10.1016/0162-3095(86)90056-7
- Bowling, N. A. ve Beehr, T. A. (2006). Workplace harrasment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012.
- Cheuk, W. ve Rosen, S. (1994). Validating a spurning scale for teachers. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality and Social*, 13, 241-247.
- Chow, R. M., Tiedens, L. Z. ve Govan, C.L. (2008). Excluded emotions: The role of anger in antisocial responses to ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 896-903.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). New York: Routledge.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3th ed.). M. Bütün & S. B. Demir (Trans. eds.). Ankara: Siyasal Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2017). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. H. Ekşi (Trans. ed.). İstanbul: Edam Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erdemli, Ö. ve Kurum, G. (2019). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin gözünden okulda dışlanma: Nedenleri ve sonuçları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019051589

- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2015). Impact of behavioral integrity on workplace ostracism: The moderating roles of narcissistic personality and psychological distance. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8(2), 222-237. doi: 10.1108/JARHE-01-2015-0007
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. ve Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348-1366.
- Forsdyke, S. (2005). *Exile, ostracism, and democracy: The politics of expulsion in Ancient Greece*. New Jersey: Princeton University Press.
- Fox, S. ve Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438-56.
- Gerber, J. ve Williams, K.D. (2005). The making of the ignored and excluded mind. *Interaction Studies*, 6(3), 361-374.
- Gomez, A., Morales, J. F., Hart, S., Vazquez, A. ve Swann, W. B. (2011). Rejected and excluded forevermore, but even more devoted: Irrevocable ostracism intensifies loyalty to the group among identity-fused persons. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(12), 1574-1586.
- Grandey, A. A. ve Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-70.
- Haq, I. (2014). *Workplace ostracism and job outcomes: Moderating effects of psychology capital*. Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, 25-27 June 2014, Portoroz/Slovenya.
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J. ve DeSoto, C. (2006). Perceived exclusion 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. ve Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-501.
- İnce, Z., Kasapoğlu, A. ve Sezek, S. (2014). Korunmaya muhtaç kimsesiz çocukların devam ettikleri okulların yöneticilerinin bu çocukların sorunlarına ve sorunların çözümlerine yönelik donanımları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39, 97-119. doi: 10.15285/EBD.2014397400
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). Örgütsel teori. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Knapton, H. (2013). *The irony of ostracism: Can extreme political actions result from a process once created to prevent political rebellion?* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Lund Üniversitesi, Lund.

- Kim, E. ve Glomb, T. M. (2010). Get smarty pants: Cognitive ability, personality, and victimization. *Journal of Applied Psychology*, 95, 889-901.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Lam, L. ve Lau, D. (2008). Work climate and customer satisfaction: The role of trust in retail context. *Journal of Management and Organization*, 14(2), 141-154.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. ve Yung, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 836-844.
- Merriam, S. B. (2013). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. S. Turan (Trans. ed.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Milam, A., Spitzmueller, C. ve Penney, L. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 58-70.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd Ed.). CA: Sage.
- O'Reilly, J. ve Robinson, S. L. (2009). *The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions*. Best paper proceedings, Academy of Management meeting, Chicago.
- Renn, R., Allen, D. ve Huning, T. (2013). The relationship of social exclusion at work with self-defeating behaviour and turnover. *The Journal of Social Psychology*, 153(2), 229-249.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. ve Wang, W. (2012). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 20(10), 1-29. doi:10.1177/0149206312466141
- Rivai P., Wirth, J. H. ve Williams, K. D. (2011). The consequences of pain: The social and physical pain overlap on psychological responses. *European Journal of Social Psychology*, 41, 681-687. doi:10.1002/ejsp.837
- Room, G. (1995). Poverty and social exclusion: The New European Agenda for policy and research. In G. Room (ed.), *Beyond the threshold: The measurement and analysis of social exclusion* (pp. 1-9). Bristol: Policy Press.
- Schoeck, R. J. (1962). Sir Thomas Elyot. *Manuscriptia*, 6(2), 110-112. doi:10.1484/J.MSS.3.275
- Scott, K. L., Restubog, S. L. D. ve Zagenczyk, T. (2013). A social exchange based model of the antecedents of workplace exclusion. *Journal of Applied Psychology*, 98, 37-48.



- Scott, K. L. ve Thau, S. (2013). Theory and research on social exclusion in works groups. In C. N. De Wall (Ed.), *The oxford handbook of social exclusion*, Newyork: Oxford University Press..
- Silver, H. (1994). Social exclusion and social solidarity: Three paradigms. *International Labour Review*, 133(5-6), 531-578.
- Steel, C., Kidd, D. C. ve Castano, E. (2014). On social death: Ostracism and the accessibility of death thoughts. *Death Studies*, 0, 1-5. doi:10.1080/07481187.2013.844746
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Introduction to behavioral sciences and behavior in organizations* (7th ed.). Ankara: Gazi Yayıncılık.
- Weng, X. ve Lin, J. (2013). Building bridges in a third space: A phenomenological study of the lived experiences of teaching Chinese in American Chinese schools. *Front. Educ. China*, 8(1), 41-61. doi:10.3868/s110-002-013-0005-3
- Wesselmann, E. D., Nairne, J. S. ve Williams, K. D. (2012). An evolutionary social psychological approach to studying the effects of ostracism. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 6(3), 309-328.
- Williams, K. D. (1997). Social ostracism. In R. M. Kowalski (Ed.), *Aversive interpersonal behaviors*(pp. 133-170). New York: Plenum Press.
- Williams, K. D. (2001). Ostracism: The power of silence. New York: Guilford Press.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.
- Williams, K. D. ve Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by one's coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personal. Soc. Psychol. Bull.*, 23, 693-706.
- Williams, K. D. ve Zadro, L. (2001). Ostracism: On being ignored, excluded, and rejected. In M. R. Leary (Ed.), *Interpersonal rejection*(pp. 21-53). London: Oxford University Press.
- Williams, K. D. ve Zadro, L. (2005). Ostracism: The indiscriminate early detection system. In K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. Von Hippel (Eds.), *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying* (pp. 19-34). (Sydney Symposium of Social Psychology series). New York: Psychology Press.
- Williams, K. D. ve Nida, S. A. (2011). Ostracism: Consequences and coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 71-75. doi: 10.1080/07481187.2013.844746
- Wu, L., Wei, L. ve Hui, C.(2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination, front. *Bus. Res. China*, 5(1), 23-44.
- Wu, L. Z., Yim, F., Kwan, H. K. ve Zhang, W. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ignaration and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.

- Yakut, S. ve Yakut, İ. (2018). Öğretmenlerde psikolojik iyi oluş ve iş yerinde dışlanma ilişkisi. *Turkish Studies*, 13(18), 1357-1376.
- Yan, Y., Zhou, E., Long, L. ve Ji, Y. (2014). The influence of workplace ostracism on counterproductive work behavior: The mediating effect of state self-control. *Social Behaviour and Personality*, 42(6), 881-890.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (6th ed.). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Zadro, L., Williams, K. D. ve Richardson, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 560-567.
- Zhao, H., Peng, Z. ve 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.
- Zheng, X., Yang, J., Ngo, H. Y., Liu, X. Y. ve Jia, W. (2016). Workplace Ostracism and its negative outcomes: Psychological capital as a moderator. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 143-151.

# Workplace Ostracism Based on Teachers' Perceptions: A Qualitative Research in Educational Institutions

## Extended Abstract

### Introduction

In organizational life, ostracism is shown as one of the important factors that negatively affect the quality of these social relations and therefore organizational success and well-being of individuals. The main purpose of this study was to analyze the phenomenon of ostracism which may affect both organizational success and well-being of individuals based on the opinions of the people who have experienced it, and to reveal the premises and results of the ostracism process. Analysis of the phenomenon of ostracism, which may have the potential to affect the human resources in the organization positively and negatively and revealing its components can help to raise awareness about this phenomenon and contribute to make the necessary arrangements in organizational life.

### Method

This research has been carried out through phenomenological design method which is one of the qualitative research approaches. Phenomenological design is a research design that collects data from individuals who have experienced the phenomenon and deals with it in a holistic way (Creswell, 2013, p. 77). Phenomenological pattern explains and understands the phenomenon by analyzing experiences (Weng & Lin, 2013). In this study, based on the opinions of the participants related to the phenomenon of ostracism, the findings were analyzed and finally, holistic explanations were put forward.

The sample of the research consists of 24 teachers working in six different high schools in Elazig province in 2018-2019 academic year. Non-probabilistic sampling method was preferred for the research, because this study aimed to analyze the case through qualitative research thoroughly (Creswell, 2017).

A detailed research on Ostracism was conducted and a semi-structured interview form was prepared as a data collection tool. The form was composed of questions to determine whether ostracism is present or not, and then in which framework ostracism is experienced. Finally, the form was finalized with the question of what the consequences of workplace ostracism might be.

Each of the 24 participants who filled the interview form were assigned numbers as P1, P2, P3, ..., P24 respectively and the data obtained from them were recorded in Excel. Each of the three questions asked to the participants was analyzed separately. In the research, the elements which are close to each other and which evoke the same meaning are grouped under certain codes and those that are not related to the subject are not evaluated. According to the content analysis, the codes which were formed by two researchers were compared and those agreed upon were converted into themes. With these codes and themes which are loaded into QSR NVivo, models have been formed and evaluation was carried out on these models.

### **Conclusion and Implications**

As a result, according to the participants' views, workplace ostracism experienced within the framework of various premises is damaging the functioning of the organization and human resources. Workplace ostracism, whose individual and institutional effects have been previously demonstrated in an experimental way, is a situation that requires questioning in terms of organizational processes and various measures should be taken accordingly. Because studies show that workplace ostracism causes organizations potentially high costs (Erkutlu & Chafra, 2015). Overcoming this situation is an undoubtedly important in terms of both maintaining the existence of organizational life and improving the quality of organizational processes.

Reducing the impact of workplace ostracism as an organizational reality may, above all, be possible with a strong organizational culture (Lam & Lau, 2008). The culture shared by the members of the organization in the sense of faith, value, interaction, attitude, etc. (Çelik, 2000) can strengthen the links between members of the organization to the extent that it is strong. Strong links between members of the organization may reduce the impact of a process such as workplace ostracism. It can be said that in organizations where social ties are weak, processes such as workplace ostracism are experienced intensively and in organizations where social ties and solidarity are strong, these processes are experienced mildly (Silver, 1994).