

İşyerinde Dışlanma 8

İbrahim Yıkılmaz¹

Özet

Örgütlerin içinde bulunduğu belirsizlik ve yoğun rekabet ortamı stratejik kaynakları arasında yer alan insan kaynağının etkin ve refahını esas alan konuları ön plana çıkarmaktadır. İnsan kaynağının örgütsel hedeflere bağlı ve örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde pozitif rol davranışı göstererek yaratıcı ve yenilikçi çözümler ortaya koyması örgütlerin rekabet avantajını ve genel performansını doğrudan etkilemektedir. Ancak son dönemde artan rekabet şartları, işgücündeki çeşitlilik ve örgüt ortamındaki rekabet kültürü örgütün sinerjisini bozan yeni bir olgu olarak işyerinde dışlanmayı gündeme getirmektedir. Çalışanın iş ortamında yok sayılması, görmezden gelinmesi, izole edilmesi ve iletişim girişimlerinin açık bir şekilde reddedilmesi olarak gözlemlenen işyerinde dışlanma hem birey hem de örgüt açısından dolaylı ve doğrudan pek çok olumsuz süreci tetiklemektedir. Bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığını ve örgütün performansını ve etkinliğine önemli ölçüde zarar vermektedir. Bu noktada doğurduğu olumsuz etkiler açısından gerek üst yönetimin gerekse insan kaynakları profesyonellerinin üzerinde önemle durması gereken bir konudur. Bu kapsamda kitabın bu bölümünde işyerinde dışlanmaya yönelik farkındalığın artırılması adına kavramın kökeni, oluşumuna ilişkin koşullar, bireysel ve örgütsel sonuçları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Sonuç bölümünde yönetici ve politika belirleyicilere yönelik öneriler paylaşılmıştır. İşyerinde dışlanmaya yönelik alınacak tedbir ve sonuçların başta çalışanın sağlıklı bir örgüt iklimi içerisinde bulunmasına, kişisel iyi oluş haline ve örgütsel çıktılara önemli katkıları olacağı değerlendirilmektedir.

GİRİŞ

İnsanoğlu, etkileşim içerisinde olduğu çevre ile düzenli ve sürdürülebilir ilişkiler kurmak isteyen sosyal varlıklardır. Bu durum bireyin bir gruba ait olma ihtiyacının, doğuştan gelen bir eğilim olması ile yakında ilişkilidir (Pelliccio, 2018: 1). Bireylerin diğer bireylerle yakın ilişki tesis etmeleri aynı

1 Dr. Kocaeli Üni., İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon ABD.,
ibrahimyklmz@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1051-0886>

zamanda diğerleri tarafından istekli bir şekilde tanınmaları ve gruba davet edilmeleri isteğini de doğurmaktadır (Leary, 2005: 4). Bu durumun tersi olarak bir gruba kabul edilmeme veya mensubu olmanın hoş karşılanmadığı durumlarda yani bireyin grup dışına itilmesi veya grup dışında bırakılması literatürde oldukça üzerinde durulan bir konu olmuştur. Kuramsal düzeyde bireylerin bir gruptan dışlanması, yok sayılması veya grup dışında kalmaya zorlanmasının bireyler üzerinde oldukça yıkıcı etkileri tetiklediği ampirik olarak ifade edilmektedir. Bireyin dışlanmaya ilişkin negatif deneyimlerine ilişkin çalışmaların 1990'lı yıllardan itibaren ivme kazandığı, sadece bireyler özelinde değil grup dinamizmine sahip diğer hayvanlarda da gözlemlendiği paylaşılmaktadır (Kaya, 2012, s. 1; Williams ve Nida, 2017, s. 11).

Sosyal bir ortam olan işyerinde dışlanma ise, çalışanlar arası ilişkiler zemininde önemli bir konudur. Çalışanın örgüt ortamındaki etkileşimi içerisinde dışlanması ve grup dinamikleri içerisinde yer almaması olarak tanımlanan işyerinde dışlanma (Ferris vd., 2008, s. 1348) hem birey hem de örgüt açısından oldukça kritik etkileri olan bir deneyimdir. İşyerinde dışlanma çalışanın sosyal olarak örgüt içi gruplardan ayrı tutulması, dahil olma girişimlerinin görmezden gelinmesi, açık bir şekilde yok sayma, bilinçli bir şekilde diğer kişi veya kişilerce izole edilme gibi davranışlar çerçevesinde görülebilir (Williams, 2007). Bazı durumlarda ise sözlü veya fiziksel bir takım saldırıların gözlemlenebilmesi adına kolay bir şekilde tespit edilebilir. Ancak bazı durumlarda ise dışlanmanın oluşumuna katkı sağlayan aktörlerin inkar etme eğilimi sebebiyle kolay bir şekilde ispat edilemeyebilir. Mevcut davranışın bir işyerinde dışlanma olmadığını, ilgisizlik veya yoğun iş temposu içerisinde deneyimlenen baskı ve dalgınlık sebebiyle olduğunu, kasıtlı bir davranış motivasyonunun olmadığı ifade edebilir. Bu tarz durumlarda işyerinde dışlanmanın ve buna zemin hazırlayan örgütsel şartların tayini, tespiti ve önlenmesine ilişkin farkındalığın oluşması güçleşir (Gültaş, 2019, s. 51).

İşyerinde dışlanmanın oluşumunda bireysel ve örgütsel bir takım hususlar ön plana çıkmaktadır. Ferris ve arkadaşları (2008) çalışanın kişilik özellikleri (farklı yaş grubuna dahil olması, etnik kökeni veya cinsiyeti) ve örgütsel dinamiklerin (yoğun rekabet baskısı, örgüt içi güç mücadeleleri veya örgüt içerisinde adam kayırma) işyerinde dışlanma deneyimlenmesinde etkili olduğuna vurgu yapmaktadır. İşyerinde dışlanmanın bireysel ve örgütsel düzeyde doğrudan ve dolaylı olarak pek çok olumsuz sonuçları bulunmaktadır. İşyerinde dışlanmanın hem bireyler hem de bir bütün olarak örgüt üzerinde zararlı etkileri olabilir. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan çalışanlar yüksek oranda kaygı ve öfke (Ferris vd., 2008; Bilal vd., 2020), uyku problemi (Waldeck vd., 2020), psikolojik sıkıntı (Wu vd., 2012; Scott

vd., 2015) depresif bir ruh hali, yüksek stres ve iş baskısı ve duygusal tükenme hissetmektedirler (Sarfraz vd., 2019; Choi, 2019; Qian vd., 2019; Anjum vd., 2020). Örgütsel düzeyde ise düşük iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık (Lyu ve Zhu, 2019; Eickholt ve Goodboy, 2017), işten ayrılma eğilimi (Fiset vd., 2017; Vui-Yee ve Yen-Hwa, 2020), üretim karşılığı iş davranışları ve örgütsel hedef ve normlardan sapmaya (Ali ve Johl, 2020; Shafique vd., 2020), düşük örgütsel vatandaşlık davranışı (Choi, 2020; Chung, 2015, s. 2017). Yenilikçi iş ve çözümlerin ortaya koyulması, sürdürülebilir rekabet avantajını sektöre uğratmaktadır (Chenji ve Sode, 2019; Tu vd. 2019). Doğurduğu olumsuz sonuçlar nedeniyle örgütsel dışlanmanın sebep ve sonuçlarının anlaşılması ve uygun stratejilerin benimsenmesi suretiyle deneyimlenmesinin önüne geçilmesi adına örgütsel dışlanma kavramı, ortaya çıkışı, temelleri, nedenleri ve sonuçları birikmiş literatür kapsamında detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

1. İşyerinde Dışlanmanın Kavramsal Çerçevesi

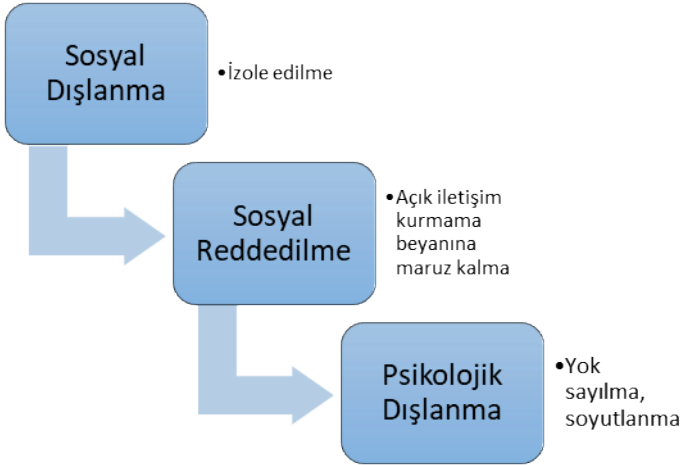
1.1. Dışlanma ve İşyerinde Dışlanma Kavramları

Dışlama şekilleri, toplumsal düzenin tesisi, sosyal sapkınlığın önlenmesi, çeşitli düzeyde iç ve dış grupların güç ilişkilerinde ön plana çıkması gibi pek çok maksatla kullanılmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde Almanların toplumsal düzeni bozan mensuplarını sürgün etmesi, Çin’de cezai bir uygulama olarak sürgün gibi (Pelliccio, 2018, s. 12) bireylerin belirli ölçüde toplumsal bir normdan uzaklaşması adına deneyimledikleri bir çeşit tedbiri veya belirli durumlarda cezai uygulamadır.

Literatürde dışlanma bireyin reddedilmesi, çemberin dışına itilmesi, izolasyona maruz kalması, terk edilmesi ve sosyal olarak dışlanması gibi çeşitli kavramlarla birlikte anılmaktadır (Mlika vd., 2017, s. 398). Bu tanımlardan hareketle dışlanma çalışanın grup içi bir diğer aktör veya aktörler tarafından görmezden gelinerek, yok sayılmasıdır (Greenberg ve Edwards, 2009, s. 250). Çalışanlar grup dinamikleri içerisinde etkileşim kurdukları çevre ile uyum içinde olmak ve grup normlarına boyun eğme eğilimi gösterirler. Grup beklentileri veya normlarına aykırı hareketler çalışanın reddedilmesine ve dışlanmasına zemin hazırlar (Williams, 2002, s. 65). Bu durumda çalışan kasıtlı olarak diğer grup üyesi veya üyelerince dikkate alınmaz ve grup dışına itilir (Gruter ve Masters 1986, s. 150; Sommer vd., 2001, s. 229).

Literatürde dışlanma konusuna ilişkin çalışmalar incelendiğinde (Blackhart vd., 2009; Ferris vd., 2008; Leary, 2005; Oaten vd., 2008; Robinson, O’Reilly ve Wang, 2013) bireylerin grup dışına itilmesinde 3 farklı stratejiden sosyal dışlanma (social exclusion), sosyal reddedilme (social

rejection) ve psikolojik dışlanma (ostracism) faydalandığı görülmektedir. Ancak Şekil 1'de paylaşılan üç stratejinin birbirinden çok farklı noktalara işaret ettiği konusunda henüz bir fikir birliği olmadığı da açıktır (Ferris vd., 2008, Oaten vd., 2008).



Şekil 1: Dışlanma Yaklaşımları

Dışlanma sürecinde grup üyesinin veya üyelerinin benimsediği stratejilerden ilki Sosyal dışlanmadır. *Sosyal dışlanma'da* bireyin izole edilmesi, ayrı tutulması ve etkileşim kurduğu grup veya kitle ile arasına mesafe konarak yalnız bırakılması söz konusudur (Twenge vd., 2001). Sosyal dışlanmada birey etkileşim içerisinde bulunduğu unsurların belirlenen, zorunlu veya sosyal faaliyetlerine dahil olması kısmen veya tamamen engellenir ve bireyin sosyalleşme sürecinde bir kırılma yaratılır (Silver, 2007, s. 15). Blackhart vd. (2009) bireyin sosyal dışlanma sürecinde açık bir şekilde yalnız bırakılması ve sosyal ilişki kurmaya ilişkin girişimlerinin cevapsız bırakılması süreci olduğuna işaret etmektedir. Bireyin bu sosyal ilişki tesis etme süreci sadece yakın iş arkadaşları özelinde kalmamakta, belirli durumlarda örgüt dışından bir unsur olarak müşteri veya diğer birimlerde yer alan bir yönetici tarafından da çalışan üzerinde sosyal dışlanma uygulanabilmektedir (Baykoca, 2021, s. 22). Dışlanma sürecinde bir diğer strateji *sosyal reddetme*'dir. Williams (2007) Sosyal reddetmeyi bireyin/grubun temas halinde olduğu bir diğer grup/bireyin karakteristik bir takım özelliklerinden veya normlarından farklı bir takım özelliklere veya normlara sahip olması, farklılık veya eksiklik durumunun yarattığı etki ile bireye mesafeli ve hoşlanılmayan bir kimse olarak açık bir şekilde iletişim

sürecine girilmemesini ifade eden bir sosyal olgu olarak ele almaktadır. Dışlanmada birey belirli koşullarda dolaylı, doğrudan veya kapalı bir davranış seti çerçevesinde maruz kalırken, sosyal reddetmede bireyin açık bir şekilde iletişim ve temas kurma beklentisi engellenmektedir (Kılıç, 2019, s. 28). Molden vd. (2009) reddedilme durumundaki olumsuz deneyimin kaynağının iletişim ve temas kurma girişimine karşın açık bir olumsuz bariyerin varlığı olduğunu paylaşmaktadır. Sosyal reddedilme durumunda bireyin açık bir etkileşim kurma girişimine karşın, diğer kişi veya grupların sosyal bir bağ oluşumuna ket vurmaları deneyimlenen olumsuz durumunun temel dinamiğini oluşturmaktadır (Güneş, 2022, s. 46). Üçüncü dışlanma stratejisi ise *Psikolojik dışlanma*'dır. Psikolojik dışlanmada birey diğer grup veya grup üyeleri tarafından belirli bir nedene dayanmadan soyutlanması veya göz ardı edilmesi sürecini ifade etmektedir (Williams ve Zadro, 2001, s. 21-22). Belirli bir nedene dayanmadan bireyin dışlanması, belirli bir süre sonra kendisine diğer birey veya grupların yaklaşımını rasyonel bir temele dayanmadan yani kendisine yapılanları anlamlandıramadığından doğrudan kendisinden uzak durulma ve yok sayılma hissi olarak değerlendirilmektedir (Williams vd., 2002).

Sosyal bir ortam, grup dinamikleri ve iletişim ilişkileri üzerine inşa edilen örgüt ortamında bireyin dışlanmaya maruz kalması ise "*işyerinde dışlanma*" olarak tanımlanmaktadır (Erer, 2021, s. 238). Ferris vd., (2008, s. 1350) örgütsel dışlanmayı bireyin iş çevresi içerisinde diğer iş arkadaşları veya iş grupları tarafından göz ardı edilmesi ve yok sayılması olarak ele alınmaktadır. Çalışanın iş yeri kaynaklı olumsuz deneyimleri arasında yer alan *işyerinde dışlanma*, örgüt içindeki konumunu olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Hitlan vd., 2006), Örneğin diğerleri hakkında bilgi uçurma davranışı içerisine giren çalışanlar dışlanma neticesinde mevcut konumlarını kaybedebilirler. Örgüt içerisindeki kendilerine yönelik gözlemlerde bu tarz örgüt içi bilgi transferine yöneldiklerinde kronik sorunlu çalışanlar olarak tanımlanmaktalar, örgütteki bilgi kaynaklarından ve iş arkadaşlarından uzaklaştırılarak örgütten dışlanmaktadır (Bilen, 2023, s. 61).

Çalışanın örgüt içerisinde İşyerinde dışlanma deneyimlemesi, "*ait olma, kontrol, benlik saygısı ve varoluş duygusu*" gibi temel ihtiyaçlarını önemli ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir (Yıldız ve Develi, 2018, s. 142). Diğer çalışanlar tarafından dışlanmaları neticesinde ilk olarak bir örgütün önemli bir dinamiği olan ait olma duygusu sekteye uğramaktadır. Yine diğerleri tarafından dışlanmaları, bilgi ve destek noktasında yalnız hissetmeleri sürekli kontrol odaklı davranmalarına ve diğerleri tarafından gereken saygıyı görmedikleri içinde öz saygı ve düşük varoluş hissiyatı içine girerler. Bu durumlar çalışanın temel ihtiyaçlarının karşılanmasını önemli ölçüde azaltır.

Robinson vd. (2013), örgütlerde dışlanmada 3 temel özelliğe vurgu yapmaktadır. Çalışanın dışlanmasında gerekçeli bir sebebin olmaması bu özelliklerin başında gelmektedir. İkinci olarak örgütsel dışlanma örgüt içerisindeki bir takım sosyal normlara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Üçüncü olarak örgütsel dışlanmada en yaygın deneyimlenen dışlama stratejisi ise sınırlı düzeyde ilgi ile ihmal etme davranışıdır (Wang, 2014, s. 5-6). Bu üç özellik çerçevesinde çalışanın örgütsel dışlanmaya maruz kalması, hem birey hem de örgüt açısından pek çok olumsuz gelişmeyi tetiklemektedir. Çalışan bu olumsuz iş yeri deneyimine uzun dönemli maruz kaldığında işten ayrılmak yada fiziksel saldırganlık içeren bir tutum takınabilir, sessiz kalarak içine kapanabilir veya pozitif bir strateji ile mağduriyetine rağmen sorumluluk ve hedeflerine bağlı kalarak kendini ve iş pratiğini geliştirebilir (Tutar vd., 2021, ss. 332-333).

1.2. İşyerinde Dışlanmanın Nedenleri

Birlikmiş literatür işyerinde dışlanmanın oluşumuna zemin hazırlayan pek çok çeşitli unsurun yer aldığını konu edinmektedir. Bazı durumlarda bir tek sebep işyerinde dışlanmanın oluşumuna neden olurken, bazı örgütlerde çeşitli sebeplerin aynı örgüt ortamında buluşması ile çalışanın dışlanmaya maruz kaldığı görülmektedir. İşyerinde dışlanmanın çalışan tarafından algılanması, boyutunun göreceli olması ve uygulayıcıların bunu reddetmesi gibi pek çok bileşen işyerinde dışlanmanın nedenlerini çeşitlendirmektedir. Bu öncüllerin belirlenmesi ile gerek örgüt performansı gerekse çalışanın bireysel ve iş ortamındaki iyi oluş halini tehlikeye sokan pek çok olumsuz işyeri deneyiminin önlenmesini mümkün kılacaktır (Karakulle, 2021, s. 125; Wu vd., 2011, s. 24). Bu kapsamda işyerinde dışlanmanın oluşumuna zemin hazırlayan bireysel ve örgütsel nedenler detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.2.1. Bireysel Nedenler

Sosyal bir birim olan iş ortamı, farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Rollerini itibari ile birbirinden farklı olan çalışan ve yönetici, bu özelliklerine göre farklı tutum ve davranışlar sergilemektedir. Çalışan ve örgüt ortamındaki sosyal dinamikler arasındaki etkileşimde yalnız kalma veya dışarı itilme olumsuz iş yeri deneyimi olarak işyerinde dışlanma, doğal olarak kişilik özelliklerinden etkilenebilmektedir. Örneğin bazı çalışanların uyumlu ve ılımlı yaklaşımları, onların grup içi ve grup dışı etkileşimlerinde işyerinde dışlanma deneyimlerini azaltabilir. Nitekim bu özellikte bir çalışanın genellikle iletişimi güçlü, kibar ve empati yeteneği yüksek davranışları olası bir çatışma veya olumsuz bir izlemin oluşmasını engelleyecektir. Bu durum

bireyin işyerinde dışlanma deneyimi veya dışlayan taraf olma eğilimleri oldukça düşük orana sahip olacaktır (Karakulle, 2021, s. 125-126).

Çalışanın bireysel özelliklerinden deneyime açıklık, uyumluluk, vicdanlılık, dışadönüklük (Hitlan ve Noel, 2009) gibi özelliklerinin işyerinde dışlanma deneyimleme durumunu etkilediği ifade edilmektedir. Uyumlu, dışadönük bireyler ya da deneyime açık bireyler işyerinde dışlanma deneyimlediklerinde diğerlerine nazaran daha düşük oranda olumsuz etkilenmekte ve işyerinde üretim karşıtı iş ve sapkın hareketler sergilemekten kaçınılmaktadırlar. Yine kişilik özellikleri açısından dayanıklı ve stresle mücadele kapasitesi yüksek kişiler görece daha az dışlanma deneyimleme eğilimi içerisindedirler (Jiang vd., 2021). Çalışanların politik yetenekleri, yani sosyal ve iletişim temelli etkileşimlerinde koşulları doğru bir şekilde analiz ederek durumun gereklerine göre hareket edenlerin dışlanma deneyimlemelerinin görece düşük olacağı değerlendirilmektedir (Ali ve Johl, 2020; Yang ve Treadway, 2018). Yine dışlanma deneyimine ilişkin durumun farkındalığında kişisel özellikler ve farklılıklar belirleyici olmakta, bazı çalışanlar işyerinde dışlanmaya yönelik durumun farkına varırken bazıları aynı derecede doğru bir değerlendirme yapamadıkları da olmaktadır. Yani bazı çalışanlar deneyimledikleri dışlanmanın farkında olmayabilirler (Elmas, 2018: 46).

1.2.2. Örgütsel Nedenler

Örgüt çalışanlardan oluşan sosyal bir ortamı ifade etmektedir. Belirli bir amaç etrafında bir araya gelmiş bireylerden oluşan bu sosyal ortamında bireylerin davranışları üzerinde grup dinamikleri açısından etkisi bulunmaktadır. Özellikle işletme ortamında yoğun rekabet iklimi içerisinde örgütsel amaçlara bağlılık, yüksek performans kriterleri, yönetici-çalışan çatışma iklimi ve çalışanlar arasında kısıtlı kaynak paylaşımına bağlı kıskançlık gibi unsurlar işyerinde dışlanmanın deneyimlenmesine zemin hazırlamaktadır (Kwan vd, 2022, s. 5). İşyerinde dışlanmanın bir grup veya bireyin diğerini cezalandırma gibi yaklaşımlarından çok, diğer çalışanların örgütün iş süreçleri içerisinde mevcut sorumluluk ve görevlerine odaklanmalarından kaynaklandığı paylaşılmaktadır (Ferris vd., 2008, s. 1349). Özellikle çalışan-yönetici etkileşimi içerisinde farklı rollerde yer alan bireyin bir diğerini etkileme noktasındaki çabalarının içerisinde, diğerini görmezden gelme veya yardım etme konusunda çekimser kalması gibi politik taktikleri benimsemesi işyerinde dışlanmanın deneyimlenmesinde etkili bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Hitlan vd., 2006, s. 57). Yine çalışanlar kendileri ile benzer davranış ve anlayışa sahip diğer çalışanlarla etkileşim içerisinde bulunmayı, farklı ve grup normları dışında hareket etmeyi seçen bireylerden daha fazla tercih edebilmektedirler. Bu noktada değer, anlayış ve

gündelik yaşam rutininden farklı bir eğilim içerisinde olanları dışlama eylemi içerisine girerler (Jackson vd., 2006, s. 1327). Dolayısıyla, grup içerisinde bir çalışanın grubun genel kabulleri ve davranış setlerinden farklı hareket etmesi bir tehdit unsuru olarak algılanır, bu farklı eğilimler içerisinde olan bireyin kabul ve inanışlarını değersiz kılacak şekilde sosyal ortama kabulü engellenir (Chen, 2018, ss. 10-11). Bu gibi özellikler ve örgüt kültürü içerisindeki yerleşmiş kabuller başta örgüte yeni gelenler olmak üzere, ön plana çıkmaya çalışan bireylerin dışlanmasına zemin hazırlar.

Çalışanın işyerinde dışlanma deneyimlemesine zemin hazırlayan örgüt kaynaklı diğer unsurlar arasında işbirliği yerine rekabet temelli hedef odaklı bir örgüt kültürü, ortak bir dil ve anlayışın eksik olması ve geleneksel iş yapış şekline göre yani yüz yüze iş yapma deneyiminden farklı iş süreçlerine sahip örgütlerde daha fazla işyerinde dışlanma deneyimlendiği paylaşılmaktadır (Liu vd., 2021, s. 86).

1.3. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Açıdan Önemi

Örgütler temelde belirli bir amaca ulaşmak üzere bire araya gelmiş, belirli işbölümü ve kaynak tahsisi ile uyumlu bir şekilde işlemesi gereken sosyal birimlerdir. Bu noktada etkileşim içerisinde olan her bir unsur veya çalışanın, değer üretme noktasında tüm enerji ve kaynaklarını yönlendirmesi yani işe aidiyeti önemli bir rol üstlenmektedir. Ancak örgütsel ve bireysel bazı özellikler çalışanın işyerinde dışlanma deneyimlemesine sebebiyet verdiğinde çoğunlukla çalışan üretim karşıtı iş davranışları sergileme ve örgütsel performansa aktif katkı sağlamaktan uzaklaşmaktadır (Tutar vd, 2021, s. 332).

Stratejik bir kaynak olarak insan kaynağı, rekabetin ve belirsizliğin arttığı günümüz örgüt ortamında her geçen gün daha da belirleyici bir unsur haline gelmektedir (Boon vd., 2018, s. 34). Bu kaynağın örgüt içerisinde iş tatmini ve işe adanmışlık içerisinde faaliyette bulunması, örgütün kaliteli hizmet sunması ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde örgütsel dışlanmanın engellenmesi ve proaktif bir takım uygulamaları çalışanların uyumlu bir şekilde çalışması önemli katkı sağlayacaktır (Karakulle, 2021, s. 129; Hitlan vd, 2006, s. 65).

1.4. Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları

İşyerinde dışlanmanın bireyler ve örgütsel dinamikler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu kapsamda literatürde ampirik olarak ortaya konan çalışmalardan ulaşılanlar çerçevesinde bazıları şekil 2'de toplu bir şekilde sunulmuştur.



Şekil 2: İşyerinde Dışlanmanın Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

İşyerinde dışlanmanın bireyler üzerinde hem psikolojik hem de fizyolojik pek çok etkisi bulunmaktadır. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan çalışanlar yüksek oranda kaygı ve öfke seviyesine sahip olmaktadır (Ferris vd., 2008; Bilal vd., 2020). Ayrıca işlerine karşı düşük ilgi, mutsuzluk ve çaresizlik durumlarına bağlı olarak psikolojik sıkıntı ve kötü düzeyde ruhsal sağlık düzeyi deneyimlemektedirler (Wu vd., 2012; Scott vd., 2015). Diğerleri tarafından dışlanmanın yarattığı olumsuz örgüt ikliminde depresif bir ruh hali, yüksek stres ve iş baskısı hissetmektedirler (Sarfraz vd., 2019; Choi, 2019). Çalışanların bu deneyimleri günümüz örgütlerinin önemli bir sorunu olan duygusal tükenme ve tükenmişlik sendromununun deneyimlenmesine de sebebiyet vermektedir (Qian vd., 2019; Anjum vd., 2020).

İşyerinde dışlanma çalışanların psikolojik sağlıklarının yanında fizyolojik olarakta oldukça olumsuz etkiler yaratmaktadır. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan çalışanların uyku problemleri yaşadıkları (Pereira vd., 2013; Waldeck vd., 2020) paylaşılmaktadır. Yine çalışanların iş ve yaşam dengesi içerisinde farklı rollerinin gerektirdiği yer ve zamanda gerekli davranışları sergilemelerinde uyum problemi yaşadıkları görülmektedir. Özellikle iş

sonrası süreçte işten ayrılma, işyerinde dışlanmanın yarattığı etkiden soyutlanma ve diğer rollerin gereklerine odaklanmada sorun yaşadıkları paylaşılmaktadır (Chen ve Li, 2019). Ayrıca aile yaşamlarında gerekli sorumluluklarını yerine getirmekte tükenen kaynakları nedeniyle ailesel sorunlar yaşadıkları paylaşılmaktadır (Thompson vd., 2020).

Çalışanların yüksek düzeyde işyerinde dışlanma deneyimlemesi örgütsel çıktılar ve dinamikler üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında çalışanların örgütsel bağlılığı ve yaptıkları işten memnuniyet duymaları önemli bir etkidir. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan çalışanların oldukça düşük iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık deneyimledikleri paylaşılmaktadır (Lyu ve Zhu, 2019; O'Reilly vd., 2014; Eickholt ve Goodboy, 2017). İşyerindeki normlara uyumda, pozitif rol davranışı sergileyerek iş süreçlerine katkı sağlamada çalışanın motivasyonunu düşürmekte ve çoğunlukla çekimser davranışlar içerisine girmesine neden olmaktadır (O'Reilly vd., 2014). Çalışanın işten ayrılma niyetini yükseltmektedir (Fiset vd., 2017; Lyu ve Zhu, 2019; Vui-Yee ve Yen-Hwa, 2020). Bu durum örgüt için oldukça önemli bir probleme işaret etmektedir. Nitekim örgüt ortamında işlerin uygun ve verimli bir şekilde yürütülmesinde oldukça yetkin çalışanların kaybedilmesi, örgütün rekabet yeteneğine ve sürdürülebilir performansına zarar vermektedir.

İşyerinde dışlanmanın örgütsel etkileri arasında oldukça yıkıcı sonuçlarda bulunmaktadır. İşyerinde dışlanmaya maruz kalmış çalışanlar üretim karşıtı iş davranışları içerisine girmekte, örgütsel hedef ve normlardan sapmaya neden olacak olumsuz davranışlar sergilemektedirler (Ali ve Johl, 2020; Chung ve Yang, 2017; Jiang vd., 2021; Shafique vd., 2020; Yang ve Treadway, 2018). Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışlarında ortaya çıkan azalma örgütlerde çalışan-işyeri deneyimine zarar vermektedir (Anjum vd., 2021; Choi, 2020; Chung, 2015, 2017). Nitekim işyerinde dışlanma başta çalışanların yenilikçi iş ve çözümlerin ortaya koyulmasını, sürdürülebilir rekabet avantajını sekteye uğratmaktadır (Chenji ve Sode, 2019; Kwan vd., 2018; Tu vd., 2019; Li ve Tian, 2016; Wu vd., 2019). Özellikle hizmet sektöründe ortaya konan performansın doğrudan müşteri deneyimine yansıdığı alanlarda önemli oranda performans düşüklüğüne ve niteliksiz hizmet sunumuna neden olduğu paylaşılmaktadır (Haldorai vd., 2020; Leung vd., 2011). Ayrıca örgütlerin genel performanslarını ve çalışanların verimliliğini düşürmektedir (Anjum ve Ming, 2018; Anjum vd., 2018).

Görüldüğü gibi işyerinde dışlanma hem çalışan hem de örgüt üzerinde dolaylı ve doğrudan pek çok olumsuz süreci tetiklemektedir. Dolayısıyla böylesine kritik bir konuya yönelik farkındalığın ve alınacak tedbirlerin

sayısının artması, hem bireyin hem de örgütlerin sürdürülebilir refahı ve etkinliği açısından kritik rol oynamaktadır.

SONUÇ

Yoğun rekabet ortamı ve çeşitlenen müşteri beklentileri örgütlerin hizmet ve mal sunumunda kritik bir rol üstlenen çalışanların stratejik konumunu daha da arttırmaktadır. Çalışanların örgüt ortamında iş doyumuna ulaşmış, örgütsel bağlılığı yüksek ve örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde örgütün hedeflerine yönelik tüm çabalarını yönlendirmesi konusu üst yönetimde yer alan ve rekabet avantajını sürdürülebilir kılmaya çalışan tüm yöneticilerin ajandasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu noktada çalışanların bir uyum ve sinerji içinde hareket etmesi, örgüt iklimi içerisinde birbirini destekleyen ve örgütsel amaca giden yolda bir bütün olarak hareket etmesi örgütsel performansı doğrudan etkileyen bir konudur. Ancak son dönemde adından sıklıkla bahsettiren ve örgütte etkinlik ve verimliliği tehdit ederken, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını da önemli ölçüde olumsuz etkileyen işyerinde dışlanma olgusu, özellikle rekabetin daha da yoğunlaşması ile beraber önemli bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. İşyerinde dışlanma çalışanların diğer bir grup tarafından yok sayılması, iletişim beklentisinin açık bir şekilde engellenmesi ve izole edilmesi şeklinde gözlemlenmektedir. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan çalışanın iş tatmini, verimliliği, işe bağlılığı ve yaratıcılığı azalırken üretim karşıtı iş davranışları ve sabotaj eğilimi, uykusuzluk, ailevi sorunları artmaktadır. Bu şekilde örgüt ve birey üzerinde oldukça geniş bir ölçekte çalışanlara zarar veren bir işyeri olumsuz deneyimine yönelik farkındalığın artması ve gerekli tedbirlerin alınması örgütün yaşam döngüsüne ve performansına katkıda bulunacaktır.

İşyerinde dışlanmanın yarattığı olumsuz etkilerin azaltılmasında çalışan-örgüt uyumunun artırılması ve örgüt ikliminin destekleyici ve paylaşımcı bir kimliğe sahip olması önemli bir faktördür. Bu noktada öncelikle üst yönetimin işyerinde dışlanmanın zararlarına ilişkin farkındalığının artırılması ile beraber belirlenen politikaya uygun olarak, İnsan Kaynakları Departmanı örgüt kültürü ve ikliminin dönüşümüne ilişkin gerekli tedbirleri almalıdır. Bu tedbirler içerisinde eğitim, örgüt içi drama çalışmaları ve sürekli bir iletişim ve geri besleme mekanizmasının tesisi yer almalıdır. Eğitimler ve drama kapsamında örgütte istenilen davranış değişikliğinin tesisinde hem görsel hem de uygulamalı olarak ne olduğu etkin bir şekilde çalışanlara aktarılacak ve çalışanlar eksikliklerini yaşayarak göreceklendir. Yine etkin bir yatay ve dikey iletişim mekanizması ile özellikle işyerinde dışlanma deneyimleyen ancak bunun farkında olmayan çalışanlar dahil tespit edilebilir ve işyerinde dışlanmanın örgütsel paylaşılan bir davranış olması engellenebilir. Ayrıca

örgütte paylaşılan değer noktasında sonuç ve işi odaklayan anlayış yerine insanı ve birlik ruhunu öncülleyen bir yönetim anlayışının tesisi de önemli katkılar sunacaktır.

Örgütlerin sürdürülebilir yönetim uygulamaları ve yüksek performansla iş süreçlerine devam etmelerinde insan kaynağının stratejik önemi tartışılmaz bir noktadır. Buradan hareketle gerek politika belirleyicilerin gerekse üst yönetimin işyerinde dışlanmanın önlenmesi adına gerekli adımları atmalarının hem örgütün etkinlik ve verimliliği hem de çalışanın örgüt içi ve dışındaki yaşamına ilişkin refahında önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ali, K., & Johl, S. K. (2020). Impact of nurse supervisor on social exclusion and counterproductive behaviour of employees. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1-18.
- Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, 13(3), 675-697.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 1-15.
- Anjum, M. A., Liang, D., Durrani, D. K., & Parvez, A. (2020). Workplace mistreatment and emotional exhaustion: The interaction effects of self-compassion. *Current Psychology*, 1-12.
- Baykoca, R. Z. Ç. & Sezgin, E. E. (2021). Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7 (3) , 505-519
- Bilal, A. R., Fatima, T., & Imran, M. K. (2020). Why ostracized full-time faculty should not be labeled as “low performer”? A qualitative insight from higher education in Pakistan. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(5), 805-827.
- Bilen, G. (2023). Whistleblowing in Working Life. In: Gülbahar, Y. (ed.), Organizational behaviour: Current issues. (ss. 43-74), Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub136.c569>
- Blackhart, G. G., Nelson, B. C., Knowles, M. L. & Baumeister, R. F. (2009). Rejection elicits emotional reaction but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A Meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review*, 13, 269-309.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Chen, M. (2018). Contrasting workplace ostracism and workplace incivility via observer reactions. (Doctoral Dissertation), The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Chen, Y., & Li, S. (2019). The relationship between workplace ostracism and sleep quality: A mediated moderation model. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-13.
- Chenji, K., & Sode, R. (2019). Workplace ostracism and employee creativity: Role of defensive silence and psychological empowerment. *Industrial and Commercial Training*, 51(6), 360-370.

- Choi, Y. (2019). The moderating effect of leader member exchange on the relationship between workplace ostracism and psychological distress. *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, 11(2), 146–158.
- Choi, Y. (2020). A study of the influence of workplace ostracism on employees' performance: Moderating effect of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 333–345.
- 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.
- Chung, Y. W. (2017). The role of person–organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management*, 42(2), 328–349.
- Chung, Y. W., & Yang, J. Y. (2017). The mediating effects of organization-based self-esteem for the relationship between workplace ostracism and workplace behaviors. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 255–270.
- 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.
- Elmas, T. (2018). Karanlık üçlü ve örgütsel dışlanma arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Erer, B. (2021). Örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 236-256.
- 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
- Fiset, J., Al Hajj, R., & Vongas, J. G. (2017). Workplace ostracism seen through the lens of power. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-19.
- Greenberg, J. & Edwards, M. S. (2009). Voice and silence in organizations. Emerald Group Publishing.
- Gruter, M. & Masters, R. D. (1986). Ostracism as a social and biological phenomenon: An introduction. *Ethology and Sociobiology*, 7(3-4), 149-158
- Güneş, A. Ç. (2022). Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel dışlanma üzerine etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi), Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Phetvaroon, K., & Li, J. (2020). Left out of the office “tribe”: The influence of workplace ostracism on employee work enga-

- gement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2717–2735.
- Hitlan, R. T., Clifton, R.J., & DeSoto, M. 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, 217-236.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zárate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56.
- Jackson, M. F., Barth, J. M., Powell, N., & Lochman, J. E. (2006). Classroom contextual effects of race on children's peer nominations. *Child Development*, 77(5), 1325-1337.
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2021). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, 59(2), 358–371.
- Karakulle, İ. (2021). “Ben de buradayım” Çoğunluğun içinde kaybolma: Örgütsel dışlanma. (Ed: Üstün F. ve Koca Ballı İ.), Örgütsel Davranış (121-140), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kılıç, Ş. Ö. (2019). Topluluk duygusu ve örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaşî Veli Üniversitesi.
- Kwan, H. K., Li, M., Wu, X., & Xu, X. (2022). The need to belong: how to reduce workplace ostracism: 归属感的需求: 如何减少职场排斥?. *The Service Industries Journal*, 42(9-10), 716-737.
- Kwan, H. K., Zhang, X., Liu, J., & Lee, C. (2018). Workplace ostracism and employee creativity: An integrative approach incorporating pragmatic and engagement roles. *Journal of Applied Psychology*, 103 (12), 1358–1366.
- Leary, M. R. (2005). *Varieties of interpersonal rejection*. In K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. V. Hippel (Eds.), *The social outcast* (pp. 35– 51). New York: Psychology Press.
- 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.
- Li, C.-E., & Tian, Y.-Z. (2016). Influence of workplace ostracism on employee voice behavior. *American Journal of Mathematical and Management Sciences*, 35(4), 281–296.
- Liu, C., Yang, J., Gu, X. (2021). *Antecedents of Workplace Ostracism*. In: Liu, C., Ma, J. (eds) *Workplace Ostracism*. Palgrave Explorations in Workplace Stigma. Palgrave Macmillan, Cham.

- Lyu, Y., & Zhu, H. (2019). The predictive effects of workplace ostracism on employee attitudes: A job Embeddedness perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1083–1095.
- Mlika, M., Khelil, M. B., & Salem, N. H. (2017). Organizational ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and health at work*, 8(4), 398-401.
- Molden, D. C., Lucas, G. M., Gardner, W. L., Dean, K. & Knowles, M. L. (2009). Motivations for prevention or promotion following social exclusion: Being rejected versus being ignored. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 425-431.
- 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.
- Oaten, M., Williams, K. D., Jones, A. & Zadro, L. (2008). The Effects of ostracism on self-regulation in the socially anxious. *Journal of Science and Clinical Psychology*, 27, 471-504.
- Pelliccio, L. J. (2018). The process of ostracism message reception and meaning making. (Doctoral dissertation), Wayne State University. USA.
- Pereira, D., Meier, L. L., & Elfering, A. (2013). Short-term effects of social exclusion at work and worries on sleep. *Stress and Health*, 29(3), 240–252
- Qian, J., Yang, F., Wang, B., Huang, C., & Song, B. (2019). When workplace ostracism leads to burnout: The roles of job self-determination and future time orientation. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2465–2481.
- 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.
- Sarfraz, M., Qun, W., Sarwar, A., Abdullah, M. I., Imran, M. K., & Shafique, I. (2019). Mitigating effect of perceived organizational support on stress in the presence of workplace ostracism in the Pakistani nursing sector. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 839–849.
- Scott, K. L., Tams, S., Schippers, M. C., & Lee, K. (2015). Opening the black box: Why and when workplace exclusion affects social reconnection behaviour, health, and Attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 239–255.
- Shafique, I., Qammar, A., Kalyar, M. N., Ahmad, B., & Mushtaq, A. (2020). Workplace ostracism and deviant behaviour among nurses: A parallel mediation model. *Journal of Asia Business Studies*, 15(1), 50–71.
- Silver, H. (2007). Social exclusion: Comparative analysis of Europe and Middle East Youth. *The Middle East Youth Initiative Working Paper*, 1, 1-50.
- Sommer, K. L. Williams, K. D. Ciarocco, N. J. & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsych-

- hic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 225-243.
- Thompson, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Vogel, R. M. (2020). The cost of being ignored: Emotional exhaustion in the work and family domains. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 186–195.
- Tu, M., Cheng, Z., & Liu, W. (2019). Spotlight on the effect of workplace ostracism on creativity: A social cognitive perspective. *Frontiers in Psychology*, 10,1-9.
- Tutar, H., Baspınar, N. O., & Guler, S. (2021). Örgütsel dışlanmanın öncülleri ve sonuçları üzerine fenomenolojik bir inceleme. *Journal of Qualitative Research in Education*, 28,331-350.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Stucke, T. S. (2001). If you can't join them, beat them": Effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1058–1069.
- Vui-Yee, K., & Yen-Hwa, T. (2020). When does ostracism lead to turnover intention? The moderated mediation model of job stress and job autonomy. *IIMB Management Review*, 32(3), 238–248.
- Waldeck, D., Banerjee, M., Jenks, R., & Tyndall, I. (2020). Cognitive arousal mediates the relationship between perceived ostracism and sleep quality but it is not moderated by experiential avoidance. *Stress and Health*, 36(4), 487–495.
- Wang, B. (2014). Dispositional agreeableness predicts ostracizing others at work (Master thesis). Michigan State University. Erişim adresi:<https://d.lib.msu.edu/etd/2484> 10.09.2023)
- Williams, K. D., & Zadro, L. (2001). *Ostracism: On being ignored, excluded, and rejected*. In M. R. Leary (Ed.), *Interpersonal rejection*, (ss. 21-53). NY: Oxford University Press.
- Williams, K. D. Govan, C. L. Croker, V. Tynan, D. Cruickshank, M. & Lam, A. (2002). Investigations into differences between social and cyber ostracism, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6, 65-77.
- 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.
- “Wu, L.-Z., Yim, F.H., 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, W., Qu, Y., Zhang, Y., Hao, S., Tang, F., Zhao, N., & Si, H. (2019). Needs frustration makes me silent: Workplace ostracism and newcomers' voice behavior. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 635–652.

- Yang, J., & Treadway, D. C. (2018). A social influence interpretation of workplace ostracism and counterproductive work behavior. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 879–891.
- Yıldız, H., & Develi, A. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğiliminin bir öncülü olarak örgütsel dışlanma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(Iceess'18), 141-148.