

Örgütsel Dışlanma

Hilmiye TÜRESİN Tetik¹

Özet

Dışlanan bireyler diğerlerinin kendilerine ilgi göstermediğini, grubun dışında tutulduklarını ve grup tarafından reddedildiklerini hissetmektedirler. Örgütlerinden dışlanan bireyler haklarından, sahip oldukları kaynaklardan uzak tutularak ‘sosyal ölümü’ yaşamaktadırlar. Örgütlerine daha az aidiyet hisseden bu bireylerin daha düşük iş performansına sahip oldukları, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve daha fazla sapkın davranış gösterdikleri ile sürdürülmektedir. Sharma ve Dhar (2022) tarafından, örgütsel dışlanma ile ilgili yapılan sistematik bir derleme çalışmasında örgütsel dışlanmanın bireysel, ilişkisel ve örgütsel düzeydeki etkilerine ilişkin daha kapsamlı bir değerlendirme yapılmıştır. Öte yandan, örgütsel dışlanma ile mücadele etmede ailenin sosyal desteğinin, örgüt içinde bilgi paylaşmanın, sosyal etkileşimlerin artırılmasına yönelik bazı önerilerde bulunmaktadır. Dolayısıyla bu bölümde; örgütsel dışlanma kavramına ve kavramı destekleyen teorilere, kavramın öncüllerine ve sonuçlarına ilgili araştırmalardan örnekler vererek yer verilmiştir. Bölüm kapsamında, örgütsel dışlanmayla mücadelede kullanılabilecek yöntemlerden de bahsedilmiştir.

1. GİRİŞ

Yaklaşık 2000’li yıllardan sonra doğan ve Z kuşağı olarak adlandırılan neslin giderek daha çok çalışma hayatına dâhil olması yeni bakış açılarının ve yönetim yaklaşımlarının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle bu nesilden çalışanların beklentilerinin ve taleplerinin önceki nesillerden oldukça farklı olduğu söylenebilir. Aycan (2021) da bu değişimleri

1 Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hilmiye.turesin@cbu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7050-0495

karşılatabilmek için çalışma hayatında bir kültürel dönüşümün olması gerektiğini iddia ederek; bir model önerisinde bulunmaktadır. Bu modelde güçlendirme kültürünün ilkeleri belirlenmektedir: Başarısızlık korkusunu azaltmak, psikolojik güvenlik sağlamak, keyifli iş ortamları yaratmak, ödül-cezadan uzaklaşıp ‘anlam’la motive etmek ve paylaşılan liderliği teşvik etmek. Psikolojik olarak güvenli hissedilen ortamlarda, çalışanlar fikirlerini, sorularını, endişelerini dile getirme konusunda istekli davranırlar. Hata yapmayı korkutucu olarak değerlendirmektense, yeni şeyler öğrenebilecekleri fırsatlar olarak değerlendirirler. Psikolojik olarak güvenli hisseden çalışanlar daha fazla bilgi paylaşmakta ve bağlılık hissetmektedirler. İnsanlar sosyal yaratılışlı varlıklardır. Diğerleriyle bir arada olmak, iletişim halinde olmak, bir gruba ait hissedilmek ve hatta buldukları ortamda kendilerini güvende hissetmek insan olmanın en önemli özelliklerinden sayılabilir. Çalışma hayatından da benzer beklentileri olan bireylerin örgüt içerisinde ötekileştirilerek değersiz hale getirilmeleri, diğerleri tarafından önemsenmemeleri ve görmezden gelinmeleri dışlandıklarının göstergeleri olarak kabul edilebilir. Williams’a (2007) göre de dışlanma bireylerin benlik saygısı, ait olma, kontrol ve anlamlı varoluş ihtiyaçlarını tehdit etmektedir. Dışlanma bireylerin ait olma ihtiyaçlarına anlamlı bir tehdit oluşturmakta ve tehdit oldukça etkili olduğu ve tehdidin yönünü belli etmek zor olduğu için yaşanan deneyimin belirsiz olduğu ileri sürülmektedir (Robinson vd., 2013).

Dışlanmış bireylerin diğer örgüt üyeleriyle olan sosyal etkileşimleri eksiktir. Bu eksiklik bireyin sosyal ve duygusal kaynaklardan uzaklaştığı algısına neden olmaktadır. İş, destek ve güven sunan diğer örgüt üyeleriyle değişime dayandığı için sosyal etkileşimler işle ilgili kaynakları etkileyebilmektedir. Bireyler dışlandıklarında işle ilgili olan ya da olmayan birçok kaynağa sahip olamayacağından iş doyumunu olumsuz etkilenmektedir. Üstelik dışlanma örgüt üyelerini ayırttığından dışlanan üyeler duygusal olarak daha düşük bağlılık hissetmektedirler (Woon Chung ve Kim, 2017). Dışlanma bir örgütteki sorunlu ilişkilerin göstergelerinden biridir. Dışlanma bireylerin ortamdaki yalıtılmalarına ve acı çekmelerine neden olmaktadır. Dışlanma ile şiddet, taciz, kişilerarası sapkınlık, saldırganlık gibi olumsuz işyeri deneyimleri arasındaki fark; dışlamanın doğrudan acı çektirmeye odaklanmamasıdır (Mlika vd., 2017). Örgütsel dışlanmaya maruz kalanların bireysel ve örgütsel çıktılarının olumsuz etkilendiği ve stres düzeylerinin daha yüksek olduğunu ileri sürülmekle birlikte psikolojik güçlendirme, dışlanmanın davranışsal çıktılar (yardım etme davranışı, seslilik davranışı ve görev performansı) üzerindeki olumsuz etkisini azaltabilmektedir (Chung, 2018). Dolayısıyla, bu bölüm kapsamında örgütsel dışlanma kavramına,

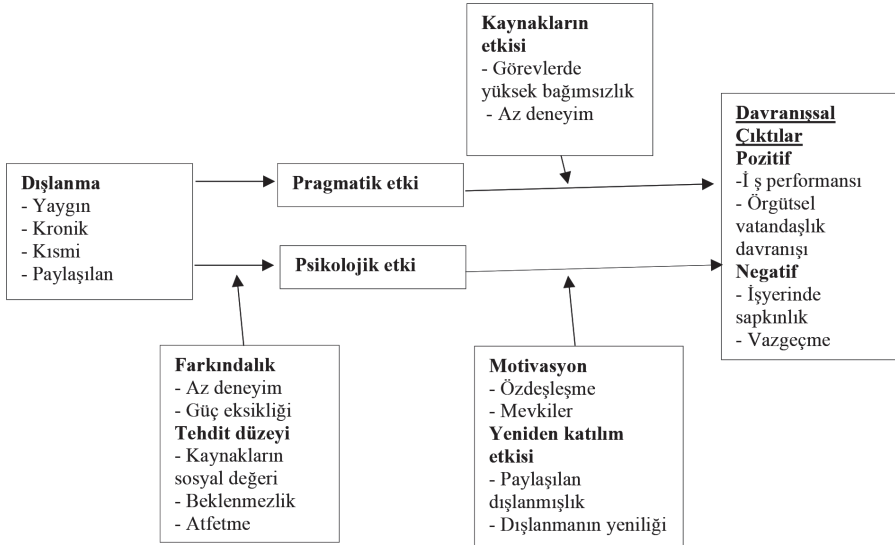
ilgili araştırmalarla desteklenen öncüllerine ve sonuçlarına, dışlanma ile mücadelede kullanılabilecek yöntemlere yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA KAVRAMI

İşyerinizde su almak için mutfağa gittiğinizde bir çalışma arkadaşınızın sizin de davet edildiğinizi varsayarak, ancak aslında davet edilmediğiniz önemli bir toplantıdan bahsettiğini düşünün. Birkaç hafta sonra, bir grup arkadaşınızın sohbet ortamına girdiğinizde sohbet konusunun değiştirildiğini düşünün. Bu tip olayların tekrarlandiğını ve öğle yemeklerine davet edilmediğinizi düşünün. Bu tip durumlar bireyin kendisinin iş ortamında terk edildiğine ve dışlandığına yönelik kaygı duymasına neden olabilecektir. Bireylerin sosyal olarak iletişim kurabilecek durumda olsalar dahi, diğerleri iletişim kurma konusunda eylemde bulunmaktan kaçınıyorsa örgütsel dışlanmanın yaşandığı ileri sürülebilir (Robinson vd., 2013). Örgütsel dışlanma, işyerindeki diğerlerinin ilgisiz, hariç tutma ya da reddedilme hissetmelerine neden olmaktadır. Örgütsel davranış ve sosyal psikoloji bakış açısına göre, bu tanım dört anlamı kapsamaktadır: Öncelikle, öz saygının zedelenmesini, insanlar arasındaki ilgisizliği, psikolojik savaşı ve zihinsel tacizi içeren ‘işyerindeki soğuk şiddetin’ ve ‘işyerindeki soğuk eylemlerin’ bir çeşididir. İkinci olarak, örgütsel dışlanma çalışanların öznel psikolojik hislerinden ve öznel değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Üçüncü olarak, örgütsel dışlanma bütüncül reddetme hislerini yansıtmaktadır. Burada reddetmenin açık ve net bir kaynağı yoktur. Ancak, dışlanmanın nedeni etkileşim halinde bulunulan liderler, akranlar, müşteriler vb. olabilir. Dördüncü olarak, örgütsel dışlanma örgütteki kişiler arası dışlanmaya işaret etmektedir. Örgütsel dışlanma bireyleri haklarından mahrum bırakmakta, örgüte daha az aidiyet hissetmelerine yol açmakta ve ‘sosyal ölüm’ü getirmektedir. Bu durum kişileri kötümser ve depresif yapmasının yanı sıra sonuç olarak örgütte çalışan davranışlarını etkileyen doyurulmamış temel ihtiyaçları etkilemektedir. Bu açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, işyerinde şiddetin bir çeşidi olarak örgütsel dışlanma, örgütsel yönetim uygulamalarında geniş bir yere sahiptir (Xing ve Li, 2022).

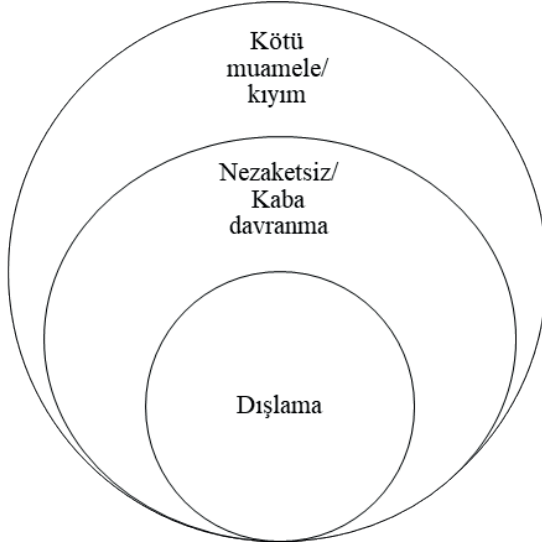
Bireylerin sosyal acı hissetmesine, çalışma arkadaşları tarafından ihmal edilmelerine ve önemsenmemelerine yol açan örgütsel dışlanma zaman içinde bireylerin yalnızlaşmasına neden olmaktadır (Yıldız ve Develi, 2018). Çalıştığı örgütten dışlandığını hisseden biri diğerleri tarafından istenmediğini düşünmektedir. Bu kişinin işinden duyduğu memnuniyet azalarak performansı olumsuz etkilenmektedir (Howard vd., 2019; Temizel, 2022). Dolayısıyla, dışlanma diğerlerinden pozitif ilgi görme gibi istenen bir davranışın yokluğunu kapsamaktadır. Bireylerin ya da grupların başka bir

gruba dâhil edilmemeleri ya da herhangi bir toplantıya davet edilmemeleri bu durumlara örnek verilebilir. İkinci olarak kavram, suç işleyenlerin dışlamadaki kararlarının arkasındaki güdülerini belirtmemektedir. Dışlamak herhangi bir güdüyle ya da güdüye sahip olmadan olabilmekte ve hedefe zarar verecek herhangi bir niyet olmaksızın da ortaya çıkabilmektedir (Bedi, 2019). Kasıtlı dışlamada kişi bilinçli olarak ortamdan uzak tutulmaktadır. Sessiz bir yaklaşım olarak değerlendirilen kasıtlı dışlama, bilinçli olarak hedefe zarar vermek, cezalandırmak ve ondan intikam almak için kullanılmaktadır. Bireyin gruba zarar vermemesi, grubun huzurunu bozmaması için de bilinçli dışlama yapılmaktadır. Herhangi bir çatışma sonrasında kişi sakinleşinceye kadar grubun dışında tutulması bu duruma örnek verilebilir. Kasıtlı olmayan dışlamada ise birey bilinçli bir şekilde dışlanmamaktadır. Genelde ofis dışında çalışan birinin öğle yemeğine çıkarken çağrılmasının ya da herhangi birinin toplantı grubuna henüz yeni olduğu için dahil edilmesinin unutulması örnek verilebilir (Robinson vd., 2013). Bireylerin dışlanmayı kasıtlı olarak algılayıp algılamamalarına göre verdikleri tepki de farklı olmaktadır. Dışlanmanın kasıtlı olarak yapıldığı algılandığı takdirde; örgütsel dışlanma, fiziksel ve mental sağlığı ciddi düzeyde tehdit etmekte ve çeşitli sosyal ve kamusal etkilere neden olmaktadır (Cheng ve Ma, 2022). Örneğin, dışlanmanın psikolojik ve pragmatik etkileri olduğunu ve bu etkilerin çeşitli değişkenlere göre artıp azaldığını gösteren Robinson ve diğerleri (2013) tarafından oluşturulan model Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Dışlanmanın etkilerine ilişkin bütüncül bir model (Robinson vd., 2013)

Dışlanmanın yoğunluğu arttıkça çalışanlar üzerindeki pragmatik ve psikolojik etkisi de daha fazla olacaktır. Az deneyime sahip olma ya da güçlerinin daha az olduğuna ilişkin farkındalıkları yüksek olanlarda bu etkinin şiddeti daha yüksektir. Dışlanmanın kaynağı hedef için değerli ise tehdit algısı (dışlanmanın beklenmemesi ve olaylara ilişkin içsel atıflar yapılması) daha yüksek olduğundan dışlanmanın etkisi de daha güçlü olmaktadır. Dışlanma ile negatif davranışsal çıktılar arasındaki ilişkide dışlanmanın pragmatik ve psikolojik etkileri aracılık rolü oynamaktadır. Bu ilişkide görev bağımsızlığının yüksek olması ya da hedef çalışanların düşük iş deneyimine sahip olmaları güçlendirici etki yapmaktadır. Benzer şekilde, motivasyon ve yeniden katılım etkisi de bu ilişkide güçlendirici rol oynamaktadır. Çalışan dışlanmanın farkında olmadığında dışlanma daha yüksek pragmatik etkiye neden olmaktadır. Birey katılım için güçlü motivasyona (güçlü özdeşleşme ya da bağlanma hissi ya da daha düşük örgütsel mevki) sahipse dışlanma pozitif, prososyal davranışlara neden olmaktadır. Yeniden katılım etkililiği yüksekse (kişi tek başına dışlandıysa ve dışlanma görel olarak yeni gerçekleştiyse) dışlanma pozitif, prososyal cevaplara yol açmaya daha yatkındır (Robinson vd., 2013). Öte yandan, örgütsel dışlanma ile ilişkili bazı kavramlar bulunmaktadır. Dâhil etmeme (exclusion) ve reddetme (rejection) kavramları bunlardandır. Bir örgütte düzenlenen kutlama etkinliğine bir çalışanın davet edilmemesi bireyin dâhil edilmediğini göstermektedir. Bu noktada somut bir eylemin olması dâhil etmemeyi örgütsel dışlanmadan ayırmaktadır. Bir çalışanın istenmediğinin açık bir şekilde ifade edilmesi ise reddetmeyi göstermektedir. Herhangi bir eylemi sebebiyle grupta yeri olmadığını bireye doğrudan söylenmesi reddetmeye örnek verilebilir. Örgütsel dışlanmanın diğer eylemlere göre daha sessiz yapıldığı ileri sürülmektedir. Bu eylemlerin şiddet düzeyi hafiften şiddetliye doğru sırasıyla; dışlanma, dâhil etmeme ve reddetme davranışı olmaktadır (Yıldız ve Develi, 2018). Dışlanma ile dâhil etmeme (exclusion) kavramlarının farklı oldukları kavramları ölçmede kullanılan ölçeklerden de görülmektedir. Örneğin, dahil etmeme ölçeği sosyal durumları (bilgi ve sosyal paylaşımlara dahil edilmemek gibi) ve bilgiye dahi etmemeyi (işle ilgili değerleri bilgileri paylaşmamak ve grup içindeki sosyal hiyerarşiyi hissettirmek gibi) kapsamaktadır (Zimmerman vd., 2016). Howard ve diğerleri (2019) ise, nezaketsiz/kaba davranma ve kötü muamele/kıyım kavramlarının dışlama ile ilişkisini Şekil 2'de Venn şeması ile göstermektedir. Nezaketsiz/kaba davranma dışlamadan daha fazla davranışı kapsarken; kötü muamele/kıyım, nezaketsiz/kaba davranma ve dışlamadan daha fazla davranışı kapsamaktadır.



Şekil 2. Kötu muamele/kıyım, nezaketsiz/kaba davranma ve dışlama ilişkisi (Howard vd., 2019)

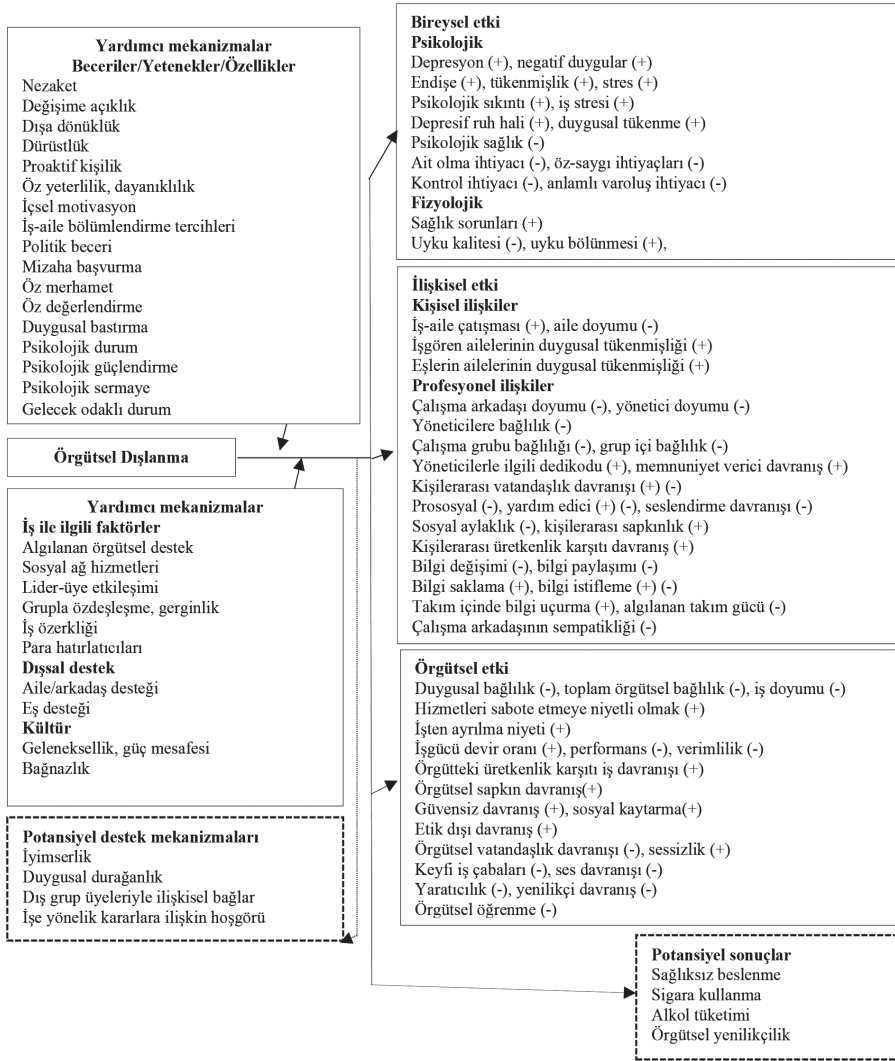
Örgütsel dışlanmanın kuramsal altyapısını açıklamada kaynakların korunması ve ihtiyaç güçlendirme teorilerden faydalanılmaktadır (Bedi, 2019; Sharma ve Dhar, 2022). Kaynakların korunması teorisi açısından, kaynak dengesini sürdürmek ve mevcut kaynakların azalmasını önlemek için kaynaklarını eksilten bireyler mevcut kaynakları korumak ve daha fazla tüketilmelerini önlemek için savunmacı stratejiler geliştirirler. Örgütsel dışlanma çalışanların psikolojik, duygusal ve maddi kaynaklar açısından tükenmesine yol açmaktadır. Bireyin kaynakları potansiyel ve gerçek olarak azaldığı zaman stres meydana gelmektedir. Kaynakların azalması pozitif öz algıyı tehdit etmektedir. Kişilerarasındaki pasif bir etkileşim olarak örgütsel dışlanma çalışanların davranışsal özelliklerini ve psikolojik durumlarını etkilemektedir. Dışlanan çalışan mevcut kaynaklarını kaybettiğini algıladığı zaman çeşitli olumsuz tutum ve misilleme niteliğinde birçok davranış sergilemektedir (Xing ve Li, 2022). Dışlama, bireysel olarak sahip olunan kaynakları azaltılmasındaki temel sorundur. Bireyler kaynaklarını tekrar yerine koymaya ve tüketmeye daha az eğilimli iken, sosyal yardımları korumak için kaynakları hareket ettirmede bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Kaynaklar günlük işlere ve kişisel alışverişlere yardımcı oldukları için kaynak eksikliği hissedenler stresli hissedip, çaba sarf ederler (Choi, 2021). Yine, kaynakların korunması teorisine ve ihtiyaç güçlendirme teorisine dayalı olarak, örgütsel dışlanma ile bilgi saklama davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanlar dışlanma ile karşılaştıkları zaman, psikolojik

kaynaklarını korumak için diğerlerinden bilgi saklamaya eğilimlidirler. Bu nedenle, örgütsel dışlanmanın yüksek oluşu bilgi saklama davranışında artışa neden olmaktadır. Öte yandan, dışlanmış çalışanlar kaynaklarıyla (kontrol, anlamlı varoluş) ilgili tehdit hissedersen, duygusal olarak tükenmekte ve bu duruma bilgi saklayarak yanıt vermektedirler (Hussain Bhatti vd., 2022). Örgütlerinden dışlananların kişisel ve örgütsel kaynakları ve kaynaklara erişimleri azaldığından bunlara ulaşamamak güçsüzlük hissi yaşamalarına, stres düzeylerinin artmasına ve olumsuz tutum ve davranış sergilemeleri beklenebilir.

Örgütsel dışlanmaya olan ilginin yıllar itibarıyla artmasıyla birlikte, kavramın çeşitli değişkenlerle çalışıldığını söylemek mümkündür. Bundan sonraki başlıkta, yerli ve yabancı literatürdeki çeşitli araştırmalar kapsamında örgütsel dışlanmanın nedenlerine ve sonuçlarına yer verilmiştir.

3. ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Örgütsel dışlanmanın nedenlerini üç başlık altında inceleyenler bulunmaktadır. Bu başlıklardan ilki tutumlar (örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti), ikincisi iyi oluşlar (iş doyumu, duygusal tükenmişlik, aidiyet ve örgüt temelli özsaygı), üçüncüsü davranışlar (iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, kişilerarası ve örgütsel sapkınlık)'dır. Örgütsel dışlanma ile örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, iş doyumu, aidiyet, örgüt temelli özsaygı, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Öte yandan örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti, duygusal tükenmişlik, örgütsel ve kişilerarası sapkın davranış arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Li vd., 2021). Öte yandan, örgütsel dışlanmayla ilgili yapılan sistematik bir derleme çalışmasında elde edilen ve Şekil 3'te görülen sonuçlarda; örgütsel dışlanmanın bireysel, ilişkisel ve örgütsel düzeyde etkileri olduğu da ileri sürülmektedir. Bireysel etkiler psikolojik ve fizyolojik boyutlarda; ilişkisel etkiler kişisel ve profesyonel ilişkiler bağlamında değerlendirilmiştir. Örgütsel dışlanmanın örgütsel düzeyde ve potansiyel sonuçlar üzerinde de birçok olumlu ve olumsuz etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel dışlanmanın bahsedilen etkilerini azaltan ve arttıran düzenleyici değişkenler de görülmektedir. Bu değişkenler bireysel düzeydeki ya da kültür, dışsal destek ve iş düzeyindeki yardımcı mekanizmalar olarak belirlenmiştir. İyimserlik, duygusal durağanlık vb. değişkenlerin de örgütsel dışlanmanın çeşitli düzeylerde yaratacağı etkilerde düzenleyici rol oynayabileceği ileri sürülmüştür (Sharma ve Dhar, 2022).



Şekil 3. Örgütsel dışlanmanın sonuçları ve destek mekanizmaları (Sharma ve Dhar, 2022)

Örgütsel dışlanma algısının cinsiyete göre değişkenlik gösterdiği ileri süren araştırmalar vardır. Örneğin, yapılan bir araştırmada erkekler kendilerini kadınlara göre daha fazla dışlanmış hissetmektedir (Howard vd., 2019). Ancak, kadın akademisyenlerle yapılan başka bir araştırmada kadınların erkeklerden daha fazla dışlanmış hissettikleri ileri sürülmektedir (Nicole Melton vd., 2016). Dışlanan bir kadın çalışana çalışma arkadaşları yardımcı olmadıkları için, fazla mesai yapmak zorunda olan kadın aile faaliyetlerine ayrılan zamanı azaltan zaman tabanlı iş-aile çatışmasını daha fazla yaşamaktadır (Choi, 2021).

Kişilik özellikleri de örgütsel dışlanmayı etkilemektedir. Bir meta analiz araştırmasında; örgütsel dışlanmanın yordayıcıları olarak çalışanın sorumluluk duygusu ile hareket etme, uyumluluk, dışa dönüklük ve proaktif kişilik düzeyi ve politik, sosyal beceri arasında anlamlı negatif bir ilişki; öte yandan, örgütsel dışlanma ile nevroz düzeyi arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Bedi, 2019; Howard vd., 2019). Bireyler, gelecekle ilgili daha az kaygı duyan bireylerin prososyal davranışlarını azaltmaktadır (Balliet ve Ferris, 2013). Dışlanmış bireyler örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık hissediyorlarsa, pro-örgütsel etik dışı davranış göstermeye daha eğilimlidirler (Zhang, 2020). Benzer şekilde, dışlanma ait olma, öz saygı ve kontrol ile anlamlı negatif ilişkiliyken; kaygı ve depresyon ile pozitif ilişkilidir. Öte yandan dışlanma iş doyumunu, bağlılık ve duygusal bağlılık, rol performansı, örgüt odaklı vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkiliyken; sapkın davranış (kişilerarası ve örgütsel sapkın davranış) (Howard vd., 2019), işten ayrılma niyeti ve iş arama davranışları ile pozitif ilişkilidir (Ferris vd., 2008).

Örgütsel dışlanmanın yönetici tutum ve davranışlarından etkilendiğini gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Kötü ve dışlayıcı yönetici davranışları örgütsel dışlanmayı arttırırken; lider-üye etkileşiminin kalitesinin ve sosyal destek algısının yüksek olması örgütsel dışlanmayı azaltmaktadır (Howard vd., 2019). İşe yönelik dijital zorbalığa maruz kalmanın örgütten dışlanmışlığa yol açtığı da belirtilmektedir (Öztürk ve Orak, 2022). Öte yandan, Koreli kadın çalışanlar ile yapılan bir araştırmada, işyerinde dışlanma ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin örgütsel destek algısı düşük olanlarda daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Algılanan örgütsel destek, örgütsel dışlanmanın iş-aile çatışması üzerindeki etkisini azaltmaktadır (Choi, 2021). Örgütsel dışlanma ile mücadele etmede yöneticinin tutum ve davranışlarının önemi bu araştırmaların sonuçlarından da görülmektedir.

Örgütlerinden dışlandıkları algısı yüksek olanların bireysel ve örgütsel çıktıları da olumsuz etkilenmektedir. Örneğin, ülkemizdeki otel işletmeleri çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada örgütsel dışlanmanın iş tatminini negatif yönde, işten ayrılma niyetini ise pozitif yönde etkilediği ileri sürülmektedir (Temizel, 2022). Örgütsel dışlanma ile örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve iş performansı arasındaki ilişkide örgüt temelli öz saygının aracılık etkisi olduğu da ileri sürülmektedir (Li vd., 2021). Örgütlerinde dışlananlar çoğunlukla bireysel performansta iyiyken; grup çalışmalarında ön planda olmamaya çalışmaktadırlar. Grup içinde fikirlerinin benimsenmemesi bireylerin kendilerini hiç ya da tam olarak ifade etmemelerine yol açmaktadır (Aydın ve Akin, 2020). Bu nedenle, takım çalışmasının getirebileceği avantajlar ortadan kaldırmaktadır.

İngiliz ve İspanyol çalışanlarla ile yapılan bir araştırmada, dışlanan katılımcıların örgüte bağlılık düzeylerinin daha düşük, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da daha az olduğu ileri sürülmektedir. Dil konusunda dışlanmaya maruz kalanların önyargılarının yükseldiği belirtilmektedir (Hitlan vd., 2006). Bir meta analiz çalışmasında ise örgütsel dışlanma ile örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin toplulukçu kültürlerde bireysel kültürlerden daha güçlü olduğu ileri sürülmüştür (Li vd., 2021). Toplulukçu kültür özelliklerinin bahsedilen değişkenler arasındaki ilişkiler üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir.

Ülkemizdeki mobilya işletmelerinden 173 kişi ile yapılan bir araştırmada örgütsel dışlanma ile sosyal kaytarma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir (Aydın ve Akin, 2020). Cheng ve Ma (2022) yaptıkları bir araştırmada, örgütsel dışlanmanın çalışanın girişimcilik niyetiyle negatif ilişkili olduğunu; örgütsel aidiyet ve işteki iyi oluş düzeylerinin bu iki değişken arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını ifade etmişlerdir. Çinli çalışanlarla yapılan bir araştırmada, örgütsel dışlanma ile yenilikçi davranış arasında negatif bir ilişki olduğu; örgütsel özdeşleşme ve bilgi saklamanın bu ilişkiyi doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği ileri sürülmektedir. Öte yandan, örgütsel dışlanma ile bilgi saklama arasındaki pozitif ilişkiyi göreve bağlılığın zayıflattığı belirtilmektedir (Xing ve Li, 2022). Mobil telefon sektöründen Pakistanlı çalışanlar ile yapılan bir araştırmada, örgütsel dışlanma ile çalışanların bilgi saklama davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Bilgi dar boğazı yaratılması nedeniyle de bu durumun yenilikçi süreçleri engelleyebileceği belirtilmektedir (Hussain Bhatti vd., 2022). Güney Koreli çalışanlar ile yapılan bir araştırmada, örgütsel dışlanma ile yardım etme davranışı (Balliet ve Ferris, 2013; Howard vd., 2019), görev performansı ve seslilik davranışı arasında anlamlı negatif ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Algılanan stresin bu ilişkilerde aracılık etkisi olduğu belirtilmektedir (Chung, 2018). Güney Koreli çalışanlar ile yapılan başka bir araştırmada; örgütsel dışlanmanın iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı gibi iş yeri tutumları ve davranışlarını negatif etkilediği ileri sürülmektedir. İş doyumunun, örgütsel dışlanma ile yenilikçi davranış arasında aracılık etkisi olduğu; öte yandan örgütsel dışlanma ile iş doyumunu arasındaki ilişkide sosyal ağ hizmetlerinin düzenleyicilik etkisi olduğu belirtilmektedir (Woon Chung ve Kim, 2017). Howard ve diğerleri (2019) ise örgütsel dışlanma ile duygusal tükenmişlik, depresyon, iş gerginliği ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif; iş doyumunu, psikolojik iyi oluş, özdeşleşme, bağlılık, adanmışlık, adalet ve aidiyet arasında negatif ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Birçok araştırma sonucunu dikkate alarak

yapılan bir meta analiz çalışmasında, örgütsel dışlanmanın örgütsel sinizmi, işten ayrılma niyetini, iş stresini ve duygusal tükenmişliği arttırdığı; çalışanların iş doyumunu, psikolojik sermayelerini, psikolojik iyi oluşlarını, işe adanmışlığı, örgütsel özdeşleşmeyi, örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığı, öz yeterliliği, öz saygıyı, örgüt temelli öz saygıyı, örgütsel güvenlik iklimi algısını, iş performansını, örgütsel vatandaşlık algısını ve örgütsel destek algısını azalttığı ileri sürülmektedir (Bedi, 2019).

Dışlanmaya maruz kalan bireylerin yaşadıkları sosyal acıyı azaltma, dışlanmalarına neden olan unsurları gizleme ya da durumu olduğundan farklı gösterme sebebiyle çalışma arkadaşlarına ya da yöneticilerine yalan söyleme eğilimde olacakları da ileri sürülmektedir. Dışlandıkları örgütlerine karşı güvenleri ve sadakatleri azalan çalışanların adalet algıladıkları zedelenmektedir. Dolayısıyla, bu tip çalışanların yalan söyleme eğilimleri de daha yüksek olmaktadır (Yıldız ve Develi, 2018).

4. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA İLE MÜCADELE ÖNERİLERİ

Dışlanma kavramı; görmezden gelmeyi, reddetmeyi, sakınmayı ve hariç tutmayı kapsamaktadır. Dışlanma ile başa çıkmak saldırganlık, cinsel taciz, nezaketsizlik vb. davranışlarla başa çıkmaktan daha zordur (Robinson vd., 2013). Ancak, örgütsel dışlanmanın çeşitli düzeylerde yarattığı olumsuz etkiler dikkate alındığında bu süreç ile mücadele etmede çeşitli çözüm önerileri sunulmaktadır. Öncelikle, dışlanmış bireylerin kendilerini ifade etmeleri ve duruma ilişkin paylaşım yapabilmeleri için iletişim kanallarının açık tutulması önerilmektedir (Temizel, 2022). Yöneticiler örgütsel dışlanmanın olumsuz etkilerini ciddiye alarak, kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşturarak iyi bir takım atmosferi yaratmalıdırlar. Yöneticiler destekleyici, kapsayıcı, şeffaf ve yenilikçi kurum kültürünü oluşturmaya çalışmalı ve insan odaklı yönetim anlayışının takipçisi olmalıdırlar. Öte yandan, örgüt içindeki bireysel kültürel atmosferi azaltmaya çalışılmalıdır. Bilgi paylaşımını arttırmak için örgütsel kademeler azaltılmalıdır. Bu kapsamda, bilgi saklama davranışını azaltacak ödüllendirme sistemleri ve çeşitli diyalog platformları oluşturulmalıdır. İş süreçleri, çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimi arttıracak şekilde yeniden tasarlanmalıdır. Sosyal öz yeterliliği yüksek olanların örgütsel dışlanmadan olumsuz etkilenme düzeyleri daha düşüktür. Bu nedenle sosyal öz yeterliliği düşük olan çalışanlara psikolojik danışma hizmeti verilmesine dikkat edilmelidir (Xing ve Li, 2022).

Örgütsel dışlanma ile mücadele etmede ve çalışanın mücadeleciliğini geliştirmek için örgüt tabanlı düzenlemeler de yapılabilir. Örneğin, destekleyici örgüt kültürünün varlığı, örgütsel dışlanma hisseden kadın çalışanlar için

özellikle işteki psikolojik güvenliği arttırmada uygundur (Choi, 2021). Öte yandan, çalışanların örgüte aidiyetlerini ve işteki iyi oluşlarını arttırabilen ücret düzeyine, sağlığı korumaya, kişisel gelişime önem vererek; çalışanların ait olma hissini geliştirmek için çalışanların ihtiyaçlarına odaklanan pozitif ve aile kültürünü kapsayan örgüt kültürü yapısı güçlendirilmelidir. Çalışanların akranlarıyla ve üstleriyle sürekli iletişim halinde olmaları kişilerarası ilişkileri güçlendirerek örgütsel dışlanmanın önüne geçmekte, örgütsel aidiyeti ve işteki iyi oluşu geliştirmektedir (Cheng ve Ma, 2022). Yöneticiler çalışanları sürece dâhil eden bir ortam yaratmanın dışında çalışanların birbirlerine karşı kötü muamele durumlarından da sakınılmasını sağlamalıdır. Takım odaklı iş tasarımları yaparak örgütsel dışlanma azaltılabilir. Öte yandan, işe alım sürecinde duygusal zekâsı yüksek ve duygularını düzenlemede başarılı olan adaylar (Balliet ve Ferris, 2013) tercih edilebilir. Bu özelliklere sahip olanlar dışlanma gibi olumsuz olaylarla karşı karşıya kaldıklarında duygusal durumları performanslarını olumsuz etkilememektedir. Öte yandan, duyguları düzenleme teorisine göre, örgütsel dışlanmışlık algılayan sessiz çalışanlar da duygularını bastırabildiklerinden dışlanmışlığın olumsuz etkileriyle baş edebilme becerisine sahiptirler. Örgütsel dışlanmayı deneyimleyen sessiz çalışanlar duygularını bastırabilmede başarılılar ise örgütsel öğrenmeye katkı sağlayabilirler. Ancak, çalışanlar düzenli olarak dışlanıyor ve sessizliği tercih ediyorlarsa; örgütsel dışlanmanın örgütsel öğrenme üzerindeki olumsuz etkisini azaltmada duyguları bastırabilme becerisi yardımcı olmayacaktır (Kashif Imran vd., 2022). Örgütsel dışlanmışlık yaşayanları en kısa sürede tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin uygulanarak olumsuz sonuçların önüne geçilmesi önerilmektedir.

Çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmemeleri için ilgi alanları ile yetenekleri doğrultusunda görevlendirilmeleri, iyi hissettikleri ortamlarda çalışmaları, zaman zaman onları gruba kazandıracak ödül, prim vb. uygulamalarda bulunulabilir. Öte yandan, dışlanan çalışanlar yöneticilerden destek olarak çözüm yolu bulabilirler (Aydin ve Akin, 2020). Çünkü örgütsel dışlanmayı azaltmada liderin rolü oldukça önemlidir. Takımını güçlendiren, motive eden, adaleti destekleyen ve herkesin görev sınırlarını çizen kuralları koyan iyi huylu liderler olmalıdır. Dışlanmanın kurbanları meslek dışı ağlara odaklamalı ve sosyal izolasyonu önlemelidir. İş çatışmalarına neden olabilecek kişilerden uzak durarak pozitif bir geribildirim beklemezsizin işlerinden alabilecekleri içsel doyuma odaklanmalıdırlar (Mlika vd., 2017). Dolayısıyla, örgütsel dışlanma ile mücadele sürecinde bireysel ve örgütsel düzeyde birçok çözüm önerisinin olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Her düzeyden çalışan eylemlerinden ya da gruptan çok üst düzey bir kademede (statüsünün yüksek olması) olmalarından dolayı dışlanabilirler (Yıldız ve Develi, 2018). Yumuşak başlı, iyi huylu insanlar için örgütlerinden dışlanmışlık olmak arkadaşlık, sosyal ilişkiler ve bağlarından uzaklaşmak anlamına geldiğinden oldukça yaralayıcıdır (Robinson vd., 2013). Hatta sosyal reddediliş yaşayan bireyin beyin faaliyetleri, fiziksel acı yaşandıktan sonraki beyin faaliyetlerine benzer tepki vermektedir (Woon Chung ve Kim, 2017). Örgütsel dışlanmanın birey, grup ve örgüt düzeyinde birçok olumsuz etkisi olduğu bilinmektedir. Bireyler dışlandıklarının farkında değillerse dışlanmışlığın daha az olumsuz çıktılarını deneyimleyebilirler. Eğer, dışlanmışlıklarının farkındalarsa daha fazla olumsuzluk yaşayabilirler (Howard vd., 2019). Öte yandan, dışlanma iş ve aile alanlarında psikolojik ve davranışsal etkiler yaratmaktadır. Bu kapsamda, sosyal etki teorisi, pragmatik ve psikolojik açıdan ailenin sosyal desteği ve kişisel ün üzerinde örgütsel dışlanmanın sosyal etkisini ve yoğunluğunu anlamak için teorik bir bakış açısı sunmaktadır. Kendini doğrulama teorisi, kişisel ünün aracılık rolü ve işteki sosyal destek ile algılanan örgütsel destek rolleri için teorik temeller sunmaktadır (Zhang vd., 2022). Örgütlerinden dışlanan bireylerin ailelerinden aldıkları sosyal destek ve kişisel ünlerinin düzeyi dışlanmanın çeşitli düzeylerdeki olumlu ve olumsuz sonuçlarını etkilemektedir.

Soğuk şiddetin bir çeşidi ya da sosyal ölüm (Li vd., 2021) olarak ifade edilen örgütsel dışlanmadan giderek daha çok söz edilmektedir (Kaushal vd., 2021). Örgütsel dışlanma, yıllar geçtikçe önemi fark edilen ve giderek daha fazla çalışılan bir kavramdır. 09.02.2022 tarihinde Web of Science Core Collection veri tabanında başlık, anahtar kelime ve özet içinde araştırma imkânı veren ‘topic’ sekmesinde “organizational ostracism” yazarak yönetim ve işletme disiplinlerinde arama yapıldığında 150 makaleye ulaşıyor. İlk makalenin Ferris ve diğerleri tarafından 2008 yılında yazıldığı, makale sayılarının yıllar itibariyle artış gösterdiğini Tablo 1’de görüldüğü üzere söylemek mümkündür. Ferris ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen güvenilir bir ölçeğin olması bu artışta oldukça etkilidir (Sharma ve Dhar, 2022).

Tablo 1. Örgütsel dışlanma ile ilgili 2022 yılı dâbil olmak üzere yayımlanan makale sayıları (Web of Science veri tabanından 09.02.2023 tarihinde elde edilmiştir)

Yayın yılı	Makale sayısı	Yayın yılı	Makale sayısı
2008	1	2016	3
2009	3	2017	5
2010	1	2018	6
2011	1	2019	15
2012	1	2020	16
2013	2	2021	19
2014	2	2022	22
2015	5		

Yukarıda bahsedilen kriterlere göre arama yapıldığında, ülkeler bağlamında yayınlanan makale sayısının sırasıyla Amerika (34 makale), Çin (31 makale) ve Pakistan (18 makale) olduğu görülmektedir. Web of Science Core Collection veri tabanındaki taramada, bahsedilen kriterlere göre ülkemiz bağlamında 3 makale yayınlanmıştır. Bu araştırmalardan biri İstanbul'daki restoranlarda çalışan Suriyeli göçmenler ile Gürlek (2021) tarafından yapılmıştır. Örgütsel dışlanmanın üretkenlik karşıtı iş davranışlarını arttırdığı ileri sürülmektedir. Ülkemizdeki üniversitelerinde görev yapan akademik personel ile yapılan diğer araştırmada, liderin makyavelist özelliklerinin çalışanların sakin sessizlik düzeylerini arttırdığı belirtilmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2019). Ülkemize beş yıldızlı otellerde çalışanlar ile yapılan araştırmada ise; örgütsel güven v sosyal sermayenin hizmet iyileştirme performansını artırırken; örgütsel dışlanmanın örgütsel güven ve sosyal sermaye ilişkisini zayıflattığı iddia edilmektedir (Paşamehmetoğlu vd., 2022). Ülkemiz bağlamında oldukça sınırlı sayıda makalenin yayımlandığı, yabancı literatürde ise yıllar itibariyle artış gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel dışlanma ile ilgili araştırmaların sayısının farklı örneklerle ve değişkenlerle çalışılarak artırılmasının yerli ve yabancı literatüre katkı sağlayacağı ileri sürülebilir. Örgütsel dışlanmanın öncüllerine ve sonuçlarına ilişkin yapılan çalışmalar incelenerek, aracılık ya da düzenleyicilik etkisi olabilecek değişkenler belirlenerek başka araştırmalar tasarlanabilir. Örgütsel dışlanmanın nedenlerine ve etkilerine ilişkin daha derinlemesine bilgi edinebilmek için odak grup görüşmeleri, yapılandırılmış/yapılandırılmamış görüşmeler vb. gibi nitel araştırma yöntemlerinin kullanılacağı araştırmalar tasarlanabilir. Bu nedenle, örgütsel dışlanma ile ilgili kapsamlı bir değerlendirmenin yapıldığı bu bölümün gelecekteki araştırmalara yol gösterici olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aycan, Z. (2021). *Yeni nesil için liderlik, güç kültüründen güçlendirme kültürüne dönüşüm* (1. Baskı). Doğan Yayınları Yayıncılık.
- Aydin, Ş. N. ve Akin, A. (2020). Örgütsel dışlanma ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki ve demografik değişkenlere göre farklılıkların incelenmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 423-448. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1206422>
- Balliet, D. ve Ferris, D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 298-308. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2012.04.004>
- Bedi, A. (2019). No herd for black sheep: A meta-analytic review of the predictors and outcomes of workplace ostracism. *Applied Psychology: An International Review*, 2021(2), 861-904. <https://doi.org/10.1111/apps.12238>
- Cheng, C. ve Ma, J. (2022). Effect of workplace ostracism on employee initiative behaviour: A chained double mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 37(8), 766-778. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2021-0541>
- Choi, Y. (2021). Workplace ostracism and work-to-family conflict among female employees: Moderating role of perceived organisational support. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 436-449. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2143>
- Chung, Y. W. (2018). Workplace ostracism and workplace behaviors: A moderated mediation model of perceived stress and psychological empowerment. *Anxiety, Stress & Coping An International Journal*, 31(3), 304-317. <https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1424835>
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2019). Leader machiavellianism and follower silence: The mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 323-342. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2018-0097>
- 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(6), 1348-1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Gürlek, M. (2021). Workplace ostracism, Syrian migrant workers' counterproductive work behaviors, and acculturation: Evidence from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 336-346. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.012>
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T. ve Zárata, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 10(1), 56-70. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.10.1.56>

- Howard, M. C., Cogswell, J. E. ve Smith, M. B. (2019). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 1-20. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>
- Hussain Bhatti, S., Hussain, M., Santoro, G. ve Culasso, F. (2022). The impact of organizational ostracism on knowledge hiding: Analysing the sequential mediating role of efficacy needs and psychological distress. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0223>
- Kashif Imran, M., Iqbal, J., Fatima, T., Muhammad Javed Iqbal, S., Najeeb Jamal, W. ve Shahid Nawaz, M. (2022). Why do I contribute to organizational learning when I am ostracized? A moderated mediation analysis. *Journal of Management & Organization*, 28, 261-282. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.70>
- Kaushal, N., Kaushik, N. ve Sivathanu, B. (2021). Workplace ostracism in various organizations: a systematic review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 71, 783-818. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00200-x>
- Li, M., Xu, X. ve Kwan, H. K. (2021). Consequences of workplace ostracism: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12(641302). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.641302>
- Mlika, M., Khelil, M. B. ve Salem, N. H. (2017). Organizational ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and Health at Work*, 8(4), 398-401. <https://doi.org/10.1016/J.SHAW.2017.03.001>
- Öztırak, M. ve Orak, B. (2022). Uzaktan çalışma süreçlerinde dijital zorbalığın örgütsel dışlanmaya etkisi üzerine bir çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(2), 605-630. <https://doi.org/10.15295/BMIJ.V10I2.2056>
- Paşamehmetoğlu, A., Guzzo, R. F. ve Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.007>
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. ve Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141/FORMAT/EPUB>
- Sharma, N. ve Dhar, R. L. (2022). From curse to cure of workplace ostracism: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2021.100836>
- Temizel, G. (2022). Otel işletmelerinde örgütsel dışlanmanın iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 53, 81-97. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1076887>
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>

- Woon Chung, Y. ve Kim, T. (2017). Impact of using social network services on workplace ostracism, job satisfaction, and innovative behaviour. *Information Technology*, 36, 1235-1243. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2017.1369568>
- Xing, Y. ve Li, Y. (2022). How does workplace ostracism affect employee innovation behavior: An analysis of chain mediating effect. *Frontiers in Psychology*, 13(920914). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920914>
- Yıldız, H. ve Develi, A. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğiliminin bir öncülü olarak örgütsel dışlanma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 141-148. <https://doi.org/10.18506/anemon.452575>
- Zhang, H., Yang, Z., Kwan, H. K. ve Wu, E. (2022). Workplace ostracism and family social support: A moderated mediation model of personal reputation. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09833-w>
- Zhang, S. (2020). Impact of workplace ostracism on unethical pro-organizational behaviors. *Personnel Review*, 49(8), 1537-1551. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0245>
- Zimmerman, C. A., Carter-Sowell, A. R. ve Xu, X. (2016). Examining workplace ostracism experiences in academia: Understanding how differences in the faculty ranks influence inclusive climates on campus. *Frontiers in Psychology*, 7, 753. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00753>