

## **Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegün Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**

Elife KART\*

**Özet:** şirketler değişen tüketici taleplerine anında cevap verebilmek ve giderek yoğunlaşan rekabet karşısında güç kazanmak için, çalışanın bilişsel, sosyal, duygusal ve fiziksel tüm özelliklerini, birer ‘kâr’ elde etme nesnesi haline dönüştürmektedir. Aynı zamanda şirketlerin pazarda farklılığını ortaya koyabilme istençleri, her şirketin gerçekte “kâr stratejisi”ne yönelik politikalarını içeren ve imajlar, sloganlar vb. biçimde açığa vurulan “ortak değerler” olarak da ifade edilebilecek olan kurum kültürünün işlevsel rolünü ön plana çıkarmaktadır. İş piyasasının, kamuyu gittikçe devre dışı bırakan, buna karşılıık şirketlerin belirleyiciliğini artıran özelliği, çalışanların iş piyasası içindeki konumunu dolayısıyla da çalışma koşullarını köklü bir değişime uğratmaktadır. Çalışanlar açısından, kuralsızlık ve güvencesizlik içeren çalışma koşulları, çalışanları şirketin kimliği ve kurum kültürüyle bütünleşmeye zorlamaktadır. şirketlerin, çalışandan en üst düzeyde verimlilik elde etme istençleri, özellikle hizmet sektöründe, çalışanların fiziksel yönünün dışında, onların (şirketin kâr maksimizasyonunu sağlamaya dönük) bilişsel ve psikolojik yönden de üretkenliklerinin iş sürecine dâhil edilmesi olan duygusal emegün rolünü ön plana çıkartmaktadır. Duygusal emek, kurum kültürü aracılığıyla, çalışanların duygularının kontrol edilmesine ve yönlendirilmesine yönelik eğilimleri ortaya koymaktadır. Bunun sonucunda ise çalışan, ‘iş güvenliği’ için, sadece fiziksel aktivitelerini değil, duygularını da ücret karşılığında müşterisinin hizmetine sunmakta, müşterisini etkileyebilmek ve yoğun rekabet ortamında müşterisinin tercih nedeni olabilmek için, duygusunu, verimlilik ve kâr aracına dönüştürmektedir. Bu çalışma, bir duygu yönetimi süreci olarak biçimlenen duygusal emegün (özellikle, duygunun, kurumlarda ticari bir biçimde) kullanılmasının, çalışan üzerinde yarattığı etkileri tartışmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** “Kurum Kültürü”; “Duygusal Emek”; “Duygu Yönetimi”; “Kişilik Piyasası”; “Yabancılaşma”; “Duygusal Uyumsuzluk.”

---

\* Dr.

## **The Effect On Laborers Of Emotional Labor As A Process Of Emotion Management**

**Abstract:** Corporations set out to transform all of the laborers' cognitive, social, emotional and physical traits into an element of profit in order to instantly respond to the changing demands of consumers and to gain more power in the face of increasingly intensifying competition. At the same time, the determination of the corporations to demonstrate their distinction on the market brings forth the functional role of the organizational culture which can also be expressed as a set of "common values" that actually embed the policies aimed at "profit strategy", and that are revealed in the form of images, mottos etc. The quality of the labor market that increasingly excludes the public and that in turn enhances the dominance of the corporations and places them in a position where they can determine the rules of the labor market through a radical change because of the position the laborers hold in the labor market. The working conditions that include lack of rules and lack of security on the part of laborers force the laborers to integrate with the identity and culture of the organization. The determination of the corporations to obtain the highest possible efficiency from their laborers brings forth the role of emotional labor, which is the inclusion of exploitation of their efficiency from a cognitive and psychological aspect as well as of their physical aspects, especially in the service sector (with the ultimate aim of maximizing the profits of the corporation). Emotional labor reveals the corporations tendencies towards controlling and directing emotions under the guise of organizational culture. Consequently, the laborer puts not only his/her physical activities but also his/her emotions at the customer's disposal at a price, and thus converts his/her emotions into a means of efficiency and profit so as to influence the customer and be preferred by that customer in a fiercely competitive commercial environment. This study discusses the effects of utilization (especially in a commercial way) of emotional labor in the commercial sector, which takes the shape of a process of emotion management on the laborer.

**Key Words:** "Organizational Culture", "Emotional Labor", "Emotion Management", "Personality Market", "Alienation", "Emotional Dissonance".

## Giriş

Çalışma sürecinin bir boyutu olarak hizmet sektöründe belirgin biçimlerde ortaya çıkan duygusal emek olgusu, sermayenin işgücünü daha fazla yönetilebilir kılmaya amacına yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Değişen pazar koşulları ile birlikte pazarların ürüne doyması, şirketlerin tüketiciye ulaşmasını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, şirketlerin “an”a göre ve “en kısa zamanda” kâr elde etme istençlerini ön plana çıkarmaktadır. Yeni ekonomik koşulların, “an”a odaklı ve tüketicinin anlık tatminleri üzerinden süreklilik sağlayan yapısı, çalışanlar üzerinde yeni kontrol biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Çalışma ilişkilerini kontrol etme süreçleri, duygusal emek olgusunu ortaya çıkarmakta, bu olgu iş süreci içinde özellikle hizmet sektöründe gittikçe yaygınlık ve önem kazanmaktadır. Yoğun rekabet koşullarında, sürekli artmakta olan üretkenlik ve verimlilik ölçütlerini karşılamak zorunda kalan çalışanın, iş sürecine duygusunu da katması, kurumsallaşmış yapılar olan şirketler tarafından giderek daha fazla talep edilen bir durum haline gelmekte, bu duygular kurumların hedefleriyle bütünleşen ve örtüşen biçimde ortaya çıkmaktadır. Duygusal emeğin bir verimlilik aracı olarak görülmesi, kurum kültürünün işlevini daha da önemli kılmaktadır. Bu işlev kurum kültürünün, çalışanları hedefleri çerçevesinde biçimlendirmesi ve yönetmesi biçiminde belirginlik kazanmaktadır.

Çalışanların duygularını, kurumların hedefleri ve kültürleri ile uyumlu bir şekilde yönetme zorunlulukları, kurumlar açısından kâr ve verimlilik koşullarını üretirken, çalışanlar açısından duygusal emeğin metalaşma sürecini başlatmaktadır. Bu süreç, çalışanın, çalışma koşulları içerisinde hem kendisiyle, işiyle hem de yaşamıyla kurduğu ilişkiyi etkilemekte, çalışanın iş güvenliği açısından, kurumların hedefleri ve duygu kuralları çerçevesinde davranmak zorunda olması, kendi duygusunu müşterisinin durumuna ve içinde bulunduğu iş koşuluna uyumlu kılmak için değiştirme çabasına girmesi süreci, kişilik piyasasının doğmasıyla sonuçlanmaktadır.

## Duygu Düzenlemesinde Kurum Kültürünün İşlevi

Küreselleşme süreciyle birlikte sayısı ve etkinlikleri giderek artan çok uluslu şirketlerin, uluslararası ticaretin önemli aktörleri haline gelmeleri karşısında, devletin sermaye lehine işlevleri pekişmekte ve bunun sonucunda, işgücü piyasasında kurlsız ve güvencesiz çalışma koşulları ortaya çıkmaktadır. Neo-liberal politikalar ve devletin ekonomik alandaki düzenleyici işlevinin giderek azalması da, çalışanı bireysel temelde şirketlerin politikalarına bağımlı hale getirmektedir. Bunun sonucunda, çalışan ‘iş güvenliği’ için, sahip olduğu psiko-sosyal, kişisel ve bilişsel tüm niteliklerini, şirketlerin verimlilik ve kâr aracına dönüştürmek zorunda kalmaktadır. Giderek yoğunluk kazanan rekabet koşulları karşısında avantaj elde etmek isteyen şirketler, ‘kâr’ ve ‘verimlilik’ yaratma koşulu olarak, çalışanın fiziksel

yetilerinin yanında, gelişmiş bilişsel ve duygusal özelliklerinden kaynaklanan yaratıcılıklarını da iş süreci içerisinde talep etmekte buna bağlı olarak da bu özelliklerini kontrol etmeye yönelik eğilimler giderek ön plana çıkmaktadır. Bu eğilimler, şirketlerin kendi iş verimliliklerini yükseltmede, çalışanın verimliliğini ve yaratıcılığını arttırma odaklı yönetim anlayışlarını bir pazarlama aracına dönüştürdükleri durumu bir strateji biçiminde benimsemelerini de beraberinde getirmektedir.

Söz konusu stratejide, William Ouchi'nin "Z Kuramı", Peters ve Waterman'ın "Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı" örneklerinde görüldüğü gibi, insan faktörünün bütün yönleriyle ön plana çıkarılması amaçlanmaktadır. "Teori Z" adı verilen yaklaşım şirketlerin çalışanlarından fikirler üretmeleri ve karar almaları konusunda teşvik ederken, Yönetimde Mükemmellik yaklaşımı ise, firmaların hareket yeteneğini, akışkanlığını geliştirmek için, çok yönlü iletişimi savunmaktadır. Bunun yanında müşteri faktörü ön plana çıkarılmakta, müşterinin memnuniyeti, müşteriye yakınlık ve kalite gibi değerler öncelik kazanmaktadır (Vural, 2003: 15–36). Çalışanların ortak kararları paylaşmaları, birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunmalarının şirketin güçlenmesinde ve kalıcılığının sağlanmasında önemli rol oynadığı kabul edilmektedir. Özellikle "Teori Z" yaklaşımı insan faktörünün ön plana çıkartmakla başarının artacağını savunmaktadır (Wilkins ve Ouchi, 1983:474–476). Bu iki yaklaşım, organizasyonların yönetsel anlayışlarına ve kurum kültürüne getirdiği farklı bakış açılarıyla, işletmelerin yeni ekonomik ortamda rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve esnek çalıştırma ve esnek iş organizasyonları oluşturabilmeleri konusunda katkı sağlamaktadır. Böylece işletmeler, kendi ürettikleri kurum kimliği ve kültürü ile rekabet koşullarına uyum sağlayabilme ve pazar koşullarında kendilerine avantaj sağlayacak farklılığı, değişimi yakalayabilme ve sürdürme koşullarını da üretmiş olmaktadır.

Bugün, işletmeleri başarılı kılan faktörler arasında kurum kültürünün önemli bir yeri olduğu sıklıkla vurgulanan bir olgudur. Şirketlerin kendi karlarını artırma istençleri ve çalışanlar aracılığıyla iş verimliliğini yükseltme beklentileri, kurum kültürünü önemsemelerinin temelinde yatan temel güdü olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kurum kültürü şirketler açısından çeşitli işlevsel rolleri gerçekleştirmektedir. Özellikle, kurum kültürü, organizasyonların performans hedeflerinin sıralanmasına katkıda bulunmakta, hedefler üzerinde ortak fikre varmayı kolaylaştırmakta ve hedeflerin sürekliliğini sağlamaktadır. Ortak kültürün paylaşılması ise, çalışanların kendilerini içinde yer aldıkları organizasyonla tanımlamalarında, kuruma karşı sorumluluk duygusu geliştirmelerinde ve kuruma karşı aidiyet hissetmeleri konusunda teşvik edici bir rol oynamaktadır. Böylece 'şirketi var eden ortak değerler' in yaratılması biçiminde ifadelendirilen kültür, şirketler açısından verimlilik koşullarını ürettiği gibi, aynı zamanda kültürel uyum, çalışanlar açısından iyi bir performansın anahtarı olarak da işlev görmektedir. Bunun sonucunda ise, güçlü bir kurumsal kültür ile oluşan ortak değerler ve

yönelimler, kurumun gelişmesini ve kârlılığının artmasını sağlamaktadır (Alvesson, 2002: 53–56). Böylelikle kurum kültürü, şirketlerin çıkarlarına yönelik amaçlar belirlemelerinde ve bu doğrultuda politikalar uygulamalarında da etkili olmaktadır. Bir işletmenin geneline hâkim olan kültür, aynı zamanda işletme içerisinde çalışanların tüm tutum ve davranışlarını da biçimlendirmektedir. Bu durumu bir organizasyonun, çalışanlarına rehberlik eden genelleştirilmiş yol gösterici modeller olarak ‘duygu kurallarını’ (Bolton, 2005:112) belirlemelerinden de anlamak mümkündür. Bu nedenle şirketler, yeni ekonomik koşullara uyumlu ‘esnek çalışan tipini’ ve bu tipin davranış biçimlerini oluşturmada, kurum kimliği ve kültürünün belirleyici rolünü özellikle ön plana çıkarmaktadır. Çünkü kurum kimliği, organizasyonların çıkarları bağlamında, çalışanların kendilerini ve ‘ötekileri’ tanımlama işlevini de görmek de, çalışanların tutumlarını, inançlarını ve davranışlarını biçimlendirmekte ve bireylerin toplumda oynadıkları rollere anlamlılık katmaktadır. (Hopkins, 2005: 452). Bununla birlikte, kurum kimliği, çalışanlara, işletmelerin kendilerinden beklenen başarıya ulaşmalarını sağlayacak davranışları, kurum kültürü yoluyla kazandırmaya çalışarak, çalışanları ne yapacağı ve ne olacağı konusunda da programlamaktadır.

Başka bir ifadeyle kültür, bireylerin düşünsel yapısını oluşturan bir yazılım gibi çalışmaktadır. Bu yazılım çalışma ortamında, insanların davranışlarıyla ortaya çıkmakta ve her ne kadar bireysel davranışlar farklı olsa da, aynı çalışma ortamında tüm üyelerin ortak kültürün özelliklerini taşıması sonucunu doğurmaktadır (Nicotera vd., 2003: 2). Organizasyonlar açısından verimlilik koşullarını üretme noktasında kurum kültürünün sahip olduğu diğer bir işlevsel katkı ise, çalışanların tutum ve değerler sistemini biçimlendirmek ve organizasyonlarca talep edilen iletişim becerilerine ilişkin normların belirlenmesini sağlamaktır. Bu normlar, işletmeler açısından son derece önemli olan kendi ‘kurumsal imajları’ nı oluşturmaları açısından da belirleyici olmaktadır. İşletmeler açısından, kurumsal imaja verilen önemin daha da artması, işletmelerin ancak yarattıkları kurumsal imajlarıyla pazar koşullarında yer alabilmelerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü kurumun yarattığı imaj, pazar koşullarında birbirinin neredeyse aynı olan ürünler içerisinde tüketiciyi ikna etmek ve tercih nedeni olabilmek konusunda belirleyici olmaktadır (Okay,2008: 38). Bu durum, işletmelerin kendilerini en iyi biçimde tanıtmaya çabalarını ön plana çıkarmakta, bu çaba, imaj yaratma işindeki rekabetin, firmalar arası rekabetin yaşamsal bir boyutuna dönüşmesiyle sonuçlanmaktadır (Harvey,1997:321–322). Çünkü küreselleşme süreciyle birlikte artan rekabet koşullarında doymuş pazarlarda şirketlere, farklı olanı üretmek, rekabet avantajı kazandırmaktadır. Şirketler, fark yaratabilecekleri alanlarının daha da daralmasına, fiyat ve ürün çeşitliliğinin giderek benzeşmesine karşı, işletme imajını stratejik bir rekabet aracına dönüştürmektedirler (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 215). Bu durum, işletmelerin, hedef kitleler üzerinde olumlu ve en etkili imaj yaratma çabalarını giderek ön plana çıkartırken, imajın bir taşıyıcısı konumunda olan

çalışanlara ise büyük bir sorumluluk yüklemektedir. Söz konusu imajın yaratılması, çalışanların işletmeyi algılamasının ötesinde bunu müşteriye nasıl aktardıklarıyla ilgili bir pazarlama stratejisinde yer alan söylem ve ritüellere ilişkindir. Bu söylem ve ritüellerin sistematize hale getirilmesi, işletmelerin kurumsal imajını oluşturmaktadır.

Dolayısıyla kurumsal imaj, çalışan bireyin kendini algılama biçiminde ve işini etkili bir biçimde gerçekleştirmesinde etkili olmakta ve içte ve dışta hedeflenen kitle üzerinde inanılabilirlik ve güvenilirlik oluşturmada ve sürdürmede önemli bir işleve sahip olmaktadır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 215). Bu anlamda çalışan, olumlu bir imaj oluşturmaya planlarken, iletişim kurduğu çevresel yapıyı ve ilişki biçimlerini dikkate alarak, kişilik özellikleri, algı, tutum ve davranış biçimleri, iletişim tarzları(dış görünüş, söyleyiş tarzı, duruş, beden dili vb.) gibi unsurları seçerek uygun davranışa yönelmektedir. Çünkü imaj, hem bireyin kendisinin hem de başkalarının zihninde oluşan, bilgilenme, yargılama, ilişkiler gibi etkileşimlerle biçimlenen bir imge olarak, kendimizi ve başkalarınca nasıl algılandığımızı ifade etmektedir (Çakır, 2006:19). İmaja yapılan bu özel vurgu, olumlu imajın taşıyıcısı olan çalışanların kişisel imajları ile içinde yer aldıkları kurumun, kurumsal imajlarıyla bütünleşme veya örtüşme zorunluluğunu gündeme getirmektedir. Bu zorunluluk, şirketlerin sahip oldukları kurum kimliği ve kültürü ile çalışanların duygularının düzenlenmesine ilişkin normların belirlenmesi biçimindeki eğilimlerini de beraberinde getirmekte ve bu normlar, şirketlerin kendi verimlilik koşullarını oluşturmada etkili bir strateji olarak belirginlik kazanmaktadır.

### **İş Verimliliğini Yükseltmede Duygusal Emeğin Rolü**

Yeni ekonomik koşullara uyum sağlama süreci, özellikle son yıllarda, organizasyon yönetimi, kurum kimliği, firma kültürü ve imaj yaratma gibi alanlarda işgücünü yeniden biçimlendirmeye dönük eğilimleri giderek artırmaktadır. Bu eğilimler, küreselleşen çalışma koşullarının, giyimden kuşama, konuşmadan tavırlara kadar, birçok şeyin beden üzerindeki etkilerini gösteren yapısında belirginleşmektedir (Wolkowitz, 2006: 70). Başka bir ifadeyle, organizasyonların yoğun rekabet koşullarında kendilerini pazar koşullarında sürekli kılma çabaları, çalışanların fiziksel, kişisel, duygusal ve bilişsel bütün özelliklerini kapsayıcı bir biçimde, şirketler açısından kar ve verimlilik üretme nesnesine dönüştürülme durumunu yansıtmaktadır. Bu süreçte şirketlerin verimlilik politikaları bağlamında, çalışanların duygularını denetleme biçimleri, önemli bir araca dönüşmekte ve çalışanların organizasyonların amaçları ile bütünleşmeleri hususunda kurum kültürünün şekillendirici rolü dikkat çekmektedir.

Kültür aracılığıyla çalışanlar, kim oldukları, hedefleri ve inançları, ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda organizasyonun amaçlarıyla bütünleşmekte ve ona göre davranış sergilemektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93–98). Kurum kültürü, katılımcıların (çalışanların) pek çok konuda nasıl

hissetmeleri gerektiğini detaylı şekilde belirlemekte aynı zamanda, ardında birtakım duygular olsa da olmasa da ayakta tutulması gereken bir görünüş çerçevesi kurmaktadır (Goffman, 2009: 225). Bu çerçeve, duyguların yeniden nasıl biçimlendirileceğine ilişkin kuralları da kapsamakta ve bu kurallar çerçevesinde, organizasyon içinde yer alan çalışanların duyguları, şirketlerin bir verimlilik ve kâr elde etme aracına dönüştürülmektedir. Bu kurallar, duygunun tipini, kapsamını ve sürecini özelleştiren ve var olan duruma uyduran kültürel normlardan (Wisecup, vd., 2007:108) oluşmaktadır. Duygu yönetilerek, organizasyonun gelişimi açısından elverişli hale getirilen değerli bir kaynak olarak görülmekte (Bolton, 2005: 1), duygu düzenleme stratejilerinin temelinde yatan kâr güdüsü, duyguların giderek birer verimlilik aracına dönüşmesine neden olmaktadır. Artık, çalışma hayatımızın bir parçası olarak görülen duygular, günümüz iş süreci içerisinde, iş ilişkilerine dâhil edilerek, kurumsal bir kültür içinde üretilmekte ve yönetilmektedir. Bu durum, duyguların, bir kurumda enerji ve katılımı üretmesi, anlam taşıması, hedef ve kaygılara işaret etmesi ve ahlaki tutumları yansıtmaması (Fischer ve Manstead, 2008: 605) özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bu konuda Hochschild'ın vurguladığı gibi, 'duygu işçilerinin' sayısının giderek artması ve duyguların ekonomik normlara göre konumlandırılması (Lupton, 2002: 38) söz konusudur. Bu durum, 'duygusal emek' kavramsallaştırmasının içeriğinin nasıl doldurulduğunun bilgisini de vermekte, 'duygusal emek' ve 'duygu işçisi' kavramlarının, çoğu zaman hizmetler sektöründe duyguların emek gücüne dahil edilme ve üretim süreci içinde parasal karşılığı olan bir değere dönüştürülme sürecine işaret etmektedir. Duyguların bu ticarileştirilmiş biçimi, duyguların organizasyonların kendi verimlilik politikalarında kendi ekonomik normlarına göre konumlandırılmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlarca belirlenmiş ekonomik normlara göre duygunun yönetilmesi süreci, yani duyguların ticari karşılığı olan bir değere dönüştürülme süreci duygusal emek olarak belirginleşmektedir. Çünkü 'duygusal emek', bireyin nasıl hissetmesi gerektiğine dayanan, hissedilemeyen duygunun taklit edilmesine ya da hissedilen uygunsuz davranışın bastırılması gibi, sunuş kurallarının izlenmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, Hochschild, duygu yönetimi bir ücret karşılığı yapıldığında duygusal emek olur (emotional Labour) ( Diefendorff ve Gosserand, 2003: 945) derken, aslında, 'duygusal emegin', genel olarak organizasyon tarafından onaylanmış duyguları içeren tarafına göndermede bulunmaktadır. Çünkü organizasyonlar tarafından onaylanmış duygular gerçekte, organizasyonlar açısından verimliliğe dönüştürülecek duygular anlamına gelmektedir ki, bu konuda Hochschild, aktif olarak çalışan insanların, duygu yönetimi ile organizasyonların normlarına cevap verebildiklerini, çalışanların, duygu düşünce ve deneyimlerini kontrol etmeyi başardıklarını belirtmektedir (Wisecup vd., 2007: 109). Duygusal emek bu noktada iş ortamında, koşulların gerektirdiği duygusal ifadeyi belirleyen ya da görünen kurallara uyma (veya uymaya teşebbüs etme) eylemi olarak ortaya çıkmaktadır (Hochschild, 1979, 1983). Aynı zamanda bu emek biçimi, kurum için

bir çeşit izlenim yönetimi, uygun duyguları sergileme eylemidir ve organizasyonun koyduğu duygu kurallarının, hizmet görevlileri tarafından, belirli bir kapsamda, yoğunlukta ve sıklıkta, iç hisleri ile uyum gösterebilir veya göstermez, uygulanmasını emretmektedir (Ashforth ve Tomiuk, 2000: 184). Duygusal emek, duygusal ifadeyi değiştirmek için duyguları abartmak, sahte duygu sergilemek veya duyguları bastırmayı içermekte, genellikle duygular kurum ya da iş için teşhir (ekran) kurallarına cevaben yönetilmekte ve bireyler duygusal ifadeleri “iş”te düzenleyebilmektedir. Bu da, duygusal emegin, kurumsal hedefler için, hem hislerin hem de ifadelerin düzenleme işlemi (Grandey, 2000: 96- 97) olduğunu göstermektedir.

‘Duygusal emek’, çalışanlar tarafından, ya derindeki duygunun ( deep acting) ya da yüzeydeki duygunun (surface acting) sunulmasıyla başarılmaktadır. Yüzeydeki duygu, çalışanlar tarafından, gerçekte hissedilmeyen ama gerekli olan duygunun sunumunu içermekte ve sahte bir duygu yaratarak, yani çalışanın kişisel duygularını saklayarak ya da bastırarak uygulanması biçiminde gelişmektedir. Derindeki duygu ise, organizasyonların belirlediği ve uygulanmasını gerekli gördüğü duyguların, çalışanlar tarafından gerçekte hissedilmeye çalışılarak, sunumunu içermektedir (Brotheridge ve Taylor, 2006:168). Organizasyonlar, çalışanlarından görünürdeki davranışlarından (surface act) daha fazlasını, yani çalışanlarının performanslarını duyguları ile kuşatmasını talep ettikleri gibi, çalışanın, sergilediği davranışını içselleştirmesini de istemektedirler (Bolton, 2005: 111). Duygu yönetimi olarak biçimlenen bu süreç, duygunun, kurumlarda ticari bir biçimde kullanıldığını (Bolton ve Boyd, 2003: 291) göstermektedir. Duygu yönetiminin, kurumların taleplerine uygun olarak, duygunun açıkça nasıl gösterileceğini içeren belirli eylemleri içermesi, ‘duygusal emek’ olarak karşımıza çıkmaktadır. ‘Duygusal emek’, yeni ekonominin bir olgusu olarak (Wolkowitz, 2006: 76–77), günümüzde, çalışma yaşamında, hizmetler sektörünün yükselişe geçmesi ile temelde müşterinin/tüketicinin memnuniyetinin ön planda tutulduğu, özellikle yüz yüze kurulan iletişimle hizmetin üretildiği alanlarda belirginleşmektedir. Dolayısıyla duyguların iş sürecinde, ‘iş’ için yeniden oluşturulma ve verimliliğe dönüştürülme süreci, çoğu zaman çalışanın kişisel bütün özelliklerinin de ekonomik karşılığı olan bir değere dönüştürülmesine yol açmaktadır. Bu durum ise, Wright Mills’in “kişilik piyasası” dediği durumun çıkmasına yol açmaktadır.

‘Kişilik piyasasında’, bir işletmede, en üstteki işletmeciden en alttaki çalışanına kadar, satış sürecini etkileme noktasında herkesin bir sorumluluğu bulunmaktadır. İşletmelerin amacı çalışanların emegini, enerjisini ve sosyal kişiliklerini satış için kullanmaktır. Çalışan bir makine bir ticari maske olarak görülmektedir. ‘Kişilik piyasasında’ seçilmiş ve eğitilmiş olması gereken çalışanın, kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesi, yani ‘aidiyet’ duygusu önemli görülmektedir. Bunun yanında, çalışan için yaptığı iş, müşteriyile iletişime dayalı bir aktivite olduğu için, müşterinin memnuniyeti önemli olmaktadır. Bu, firma için



önemli bir unsur olarak görüldüğünden, çalışan, işinin her aşamasında bu kurallara dikkat etmek zorundadır. Çünkü çalışan şirketi temsil etmektedir. Birçok satış elemanı için, maskesinin arkasındaki bir gülüş bile, satışı etkileyebilmektedir. Bu durum, çalışanı, sürekli kendini kontrol etmek zorunda bırakmaktadır. Mükemmel, etkileyici ve kabul edilebilir bir forma girme zorunluluğu hem kadın, hem de erkekler için geçerli olmakta, çalışanın (satışın başarısı için), müşterisinin karakterini çok iyi analiz etmesi gerekmektedir. Bunlar, kurumların çalışınından beklediği davranış biçimleridir ve bu özelliklerin yanında, çalışanların “dikkatli, açık fikirli, kararlı” kişilik özelliğine de sahip olması gerekmektedir. Çünkü bu özellikler satış oranını artırıcı özelliklerdir. Müşteriyi etkileme noktasında çalışanın aynı zamanda kültürel ve sanatsal anlamda da dolu olması gerekmekte, çalışanların işe alımlarında da kişiliğin ön plana çıkarılması, hatta kişiliğin, teknik ve bilimsel alanlardaki özelliklerinin bile önüne geçmesi söz konusu olmaktadır. ‘Kişilik piyasasında’, iş, çalışanlar için bir eğitim yeridir ve firmaların kişilik eğitim süreçleri de buna örnek oluşturmaktadır. İşletmeler verdikleri eğitimlerle çalışanlarını, kişilik piyasasına hazırlamakta ve çalışanları başarı için birbirlerine rakip hale getirmektedirler. Çalışanların yaşam tarzları bile başarı için dönüştürülmektedir (Mills, 1956:182–188). Buradan hareketle, organizasyonların amaçları çerçevesinde, çalışanların sahip oldukları nitelikleri biçimlendirerek, en etkin biçimde bu niteliklerden yararlanma çabası içinde olduklarını belirtmek mümkündür. Organizasyonların bu çabaları, çalışanların ticari birer nesneye dönüştürme sürecinden, ‘duygu yönetimine’ yani, çalışanların duygularının nasıl düzenleneceğine ilişkin normların belirlenmesine kadar uzanmaktadır (Bolton ve Boyd, 2003:290).

Özellikle müşterilerle birebir etkileşim halinde olan çalışanlar için, işin nasıl bir duyguyla yapılacağı ve sunulacağı konusunda, ‘duygusal emek’ işin en önemli elementi olarak görülmektedir (Jones, 2001: 283). Örneğin, pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri gibi, çalışanların daha çok, müşterinin duygularına hitap ettiği alanlarda, çalışan ile müşteri arasındaki ilişkide, çalışanın müşterisinin ilgi alanına girebilmek için, iletişimin bütün boyutlarını kullanmaya çalışması gibi durumlarda, ‘duygusal emek’ olgusuna daha sıklıkla rastlanmaktadır. Duygusal emek olgusu, küreselleşmenin etkilerine açık, üretim yanıyla yoğun Ar-Ge faaliyetlerinin ve fikri mülkiyet hakları korumasının olduğu bir imalat boyutu ve satış, pazarlama boyutu olan, en fazla uluslararasılaşmış endüstriyel bir alan olan ilaç sektörünün, satış ve pazarlama boyutundaki çalışanlarında da sıklıkla gözlenmektedir. İlaç sektöründe çalışan, tıbbi tanıtım temsilcilerinin, müşterisi ile ilişkisinde, müşterisinin ilgi alanına girebilmek için, her an pozitif, sempatik görünmenin yanında, her müşterisine göre (doktora) kişilik özelliklerini ve iletişim biçimini ve duygusunu şekillendirmesinde ve içinde bulunduğu duruma kendisini uyumlu kılmasından da izlenebilmektedir (Bkz., Kart, 2010: 307-327). Organizasyonların, çalışanın duygularını da etkin bir hizmetle bütünleştirme çabası içinde olduklarını ortaya koyan bu durumun yanında, duyguların ekonomik ve politik biçimlenişlerinin, işteki verimliliği yükseltmede

büyük bir rol oynadığı da görülmektedir. Burada önemli olan bir diğer husus ise, kurumların, ancak işlevsel ve etkili hale getirilmiş (Fischer ve Manstead, 2008: 613) olan duyguyu önemsedikleri gerçeğidir. Kurumlar açısından, duygunun işlevsel hale getirilmesi demek, kurumsal hedeflerle bütünleşmesi anlamında, etkili hale gelmesi demektir. Kurumlar, duygunun ancak bu boyutuyla işteki verimin yükseltilebileceğini savunmaktadırlar. Duygunun kurumların hedefleriyle uyumlu kılınma çabası, aynı zamanda, çalışma yaşamı içerisinde duyguların da ekonomik piyasa tarafından yönetilen ve pazarlık unsuru haline getirilen özelliğini göstermektedir.

### **Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**

Yeni ekonomik koşulların, çalışanın bilişsel sosyal ve kişisel tüm niteliklerini pazarlanabilir bir değer olarak konumlandırma çabası, duygu düzenleme süreçlerine ilişkin eğilimleri de giderek artırmaktadır. Çalışanın iş güvenliğinin, müşterisinin kendisi hakkındaki yargısına bağımlı olması, bu yüzden de çalışanın, kurumsal normların gerektirdiği duyguyla davranması, çalışma ilişkilerinin aldığı biçim konusunda önemli ipuçları barındırmaktadır. Çalışanın karakteri, iş süreci içerisinde metalaşmakta, bu durum, çalışanın, görünürde oldukça rasyonel ve ‘doğal’ bir durumu yansıtmış gibi görünmesi biçiminde tezahür etmektedir. Böylelikle, çalışan, içerik olarak tamamen çıkar hesabına dayalı, yani organizasyonun kar beklentisini karşılama ve kendi ‘iş güvenliğini’ sürdürebilme kaygısına dönük bir “rol yapma” biçiminde hareket etmektedir. Çalışanın davranışlarının biçimi ile özünün birbirinden oldukça farklı olduğunu ortaya koyan bu durum, çalışanın gerçek duygusunu, hiçbir zaman açıkça ifade edemediği, farklı davranışlarla veya ‘samimi, sıcak, nazik’ bir görünüme bürünmüş bir iletişim içerisinde halledilen ve dolaylı yollarla kotarılan bir durum almaktadır. Bu durum, çalışanın, sermayenin hesaplanabilir amaç-araç ilişkisi içinde, kendisinden beklenen kar koşulunu gerçekleştirme çabasının duygusal emeğe nasıl dönüştüğünü göstermektedir. Örneğin müşteri ile yüz yüze iletişimin ve müşteri memnuniyetinin yoğun olduğu çalışma alanlarında, çalışanın müşterisine karşı sıcak ve samimi davranma biçimi ya da müşterisinin yanında “neşeli takılma halı” bile aslında sadece bir yanılsama olabilmektedir.

Paules(1999) ve Hochschild’ın (1983) sıcak ve samimi ilizyon olarak değerlendirdikleri bu durum, çalışanların aslında, ‘yapay arkadaşlıkla’ müşteriyi ikna etme yoluna gitmesi olup, bu süreçten kâr elde eden organizasyonların amacına hizmet etmelerinden başka bir şey değildir. Çalışan, çok sayıda ve oldukça hızlı kurduğu yapay ilişkiler yüzünden ve aynı zamanda müşteriyi bir madde olarak gördüğü için derin bir duygu yabancılaşmasına sürüklenmektedir. Yoğun insan ilişkisini gerektiren işlerde çalışan, sonuca odaklı düşünmekte ve kurulan ilişkinin sonucu ne kadar başarı getirirse ilişki o kadar değer kazanmakta, ilişkinin sonucu başarısızlık ile sonuçlanması durumunda ise, ilişki değersiz görülmektedir (Jones, 2001: 288–289). Ekonomik verimliliği gerçekleştirme çabası içinde olan çalışan,

amaç- araç hesabını sınırlı bir özgürlükle kullandığı ekonomik alanında, müşterilerine de nesnelere davrandığı gibi davranmaktadır. İşgücünün, tüm bilişsel, sosyal, duygusal ve fiziksel özellikleri ile organizasyonların amaçları çerçevesinde biçimlendirilmesinin temelinde şirketlerin en etkin biçimde çalışanın niteliğinden yararlanma amaçları yatmaktadır. Bu amaç, yoğun rekabet ortamında şirketleri avantajlı hale getirecek koşulların çalışanlar tarafından üretilmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu zorunluluk çalışanla müşteri arasındaki ilişkiyi, samimi ve dostane bir sosyal ilişki maskesi altında bir ticari ilişkiye dönüştürmektedir. Bu ilişkide, ‘sosyal’ ilişki varmış gibi görünmekle birlikte, ilişkinin temel olarak bir çıkara dayalı olması bir o kadar ‘sahte’ ve ‘kurgusal’ olması anlamına gelmektedir. İşin devamlılığı için, çalışanlar, çalışma ortamında var olan kişilerle kurdukları ilişkiyi, işin bir parçası olarak görmekte, rol yapma becerilerinin gelişkin olmasına göre amaca varılan bu alış-veriş kurgusu, aynı zamanda çalışanların içinde bulunduğu pazar ortamını da karakterize etmektedir.

Bu karakteristik özellik, organizasyonların ekonomik verimliliğini gerçekleştirme çabasında olan çalışanları, insanlara nesneymiş gibi davranmaya zorlamakta, diğer insanları amaç için araç haline getirerek, diğer insanları (müşteri gibi) ‘nesnemiş’ (Bauman,1997: 65) yapmaktadır. Bu, Mills’in “kişilik piyasası” kavramına ilişkin olarak söyledikleriyle de paralellik göstermektedir. Mills, “kişilik piyasası”nın en olumsuz boyutunu çalışanın kendisine yabancılaşması biçiminde açıklamaktadır. Çalışma alanı genişledikçe çalışan, çalışma şeklini değiştirmek zorunda kalmakta, bu ise, çalışan için olumsuz bir durum içermektedir (Mills, 1956: 187). Bu olumsuz durum, “işçi için, gerçekliğin yitirilmesi olarak nesneleşme, nesnenin yitirilmesi ya da nesneye kölelik olarak, sahiplenme, yabancılaşma, yoksunlaşma olarak” (Marx, 2007: 21) da değerlendirilebilir. Bu görüşler temelinde günümüz çalışma koşullarına bakıldığında aslında, organizasyonların çalışanı biçimlendirme mantığının temelinde yatan kâr olgusunun değişmediğini, ancak, duygu düzenleme stratejileri gibi, yeni araçların ve tekniklerin söz konusu edildiğini söylemek mümkündür.

Çalışanların iş sürecinde görevini daha işlevsel bir biçimde yapmasını sağlayan ‘ticari duygunun yönetimi’(Bolton, 2005: 149) ve ‘duygusal emek’, organizasyonlar açısından, görevin daha etkili yapılması anlamlarını içermekle birlikte, çalışanlar açısından yabancılaşmayı tetikleyen bir duruma dönüşmektedir. Duyguların iş sürecinde ‘iş’ için yeniden oluşturulma süreci olarak da tanımlanabilecek olan duygu yönetimi, dayatılan duygu kuralları olarak, bir bağılıktan çok bir boyun eğme şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Bolton, 2005: 8). Bu, çalışanın sosyal ve kişisel kimliğini zayıflatan bir unsurdur. Çalışanlar üzerinde uygulanan ‘duyguların yönetimi politikaları’, çalışanların “sahte bir tavır” sergileme, “gerçek hislerine ve gerçek kendilerine” yabancılaşma (Lupton, 2002:39) biçiminde açığa çıkmaktadır. ‘Duygu yönetimi’, bireyin kendi ilişkileri hakkındaki duygusal değerlerini de bozarak, çalışanları gerçek duygularına yabancılaştırma özelliği

(Wisecup vd., 2007: 109) taşımaktadır. Çalışanların iş sürecinde, sürekli olarak, işin gerektirdiği biçimde duygu ve davranışlarını biçimlendirmesi, yani, kurumların taleplerine uygun olarak, duygunun açıkça nasıl gösterileceğini içeren belirli eylemlerin, ‘duygusal emek’ olarak kavramsallaştırılması, yabancılaşma (Hochschild 1983) biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Yabancılaşma, derinde olan ve bastırılmış duyguyla (deep acting), organizasyonun beklentisi tarafından biçimlendirilen duygu, yani görünürdeki davranış ‘surface acting’ arasındaki uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu uyumsuzluğun sonucunda ise birey (çalışan), otantik kişiliğini (Ashforth ve Humphrey, 1993:107), yani kendi gerçekliğine, kendi iradesinin ön gördüğü davranışlara dayanan kişiliğini kaybetmekte, yani rol yapmaktadır. ‘Duygusal uyumsuzluk’ gösterilen/sunulan duyguların ‘gerçek duygulardan’ farklılaşmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu, bireylerin samimi olmayan bir biçimde davranması anlamına gelmektedir. Bilişsel uyumsuzluk gibi, duygusal uyumsuzluk da hoş olmayan, kaçınılan ve sakınılan bir duygu durumudur. ‘Duygusal uyumsuzluk’, ‘duygusal yorgunluk’, ‘iş memnuniyetsizliği’, ‘yabancılaşma’ olgusuyla da ilişkilidir ve bu olumsuz durumlardan hizmet sektöründe çalışanlar daha fazla etkilenmektedir. Örneğin, kadın ve erkek garsonlarda gözlemlendiği gibi, hastane ve banka çalışanlarında da, bu süreçler, ‘depresif bir ruh haliyle’ ilişkilendirilmektedir. Organizasyonların beklentisi, kurum için üretilmiş olan duygunun çalışanlar tarafından içselleştirilmesidir. Müşteriler gerçek duyguyla, sahte (düzenlenmiş) duyguyu ayırt edebildikleri için, birçok organizasyon çalışanlarından, onlara iş için yeniden oluşturulan (reçete edilen) duyguları sadece sergilemelerini değil, gerçekmiş gibi hissetmelerini de beklemektedir. Müşterinin gözünde inandırıcılığın artması için, en azından, reçete edilen duyguların müşteriye ikna edici bir biçimde sergilenmesi gerekmektedir (Ashforth ve Tomiuk, 2000: 185). Bu da göstermektedir ki, çalışanın kurumla kurduğu “özdeşim” ilişkisi, hem çalışanın duygusal anlamda verimliliğini yükseltmekte, hem de çalışanın yabancılaşmasını getiren bir duruma dönüşmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:106). Bu durumda, ‘surface acting’, yani görünen eylem, çalışanın iş sürecinde, müşterisiyle kurduğu ilişkide, müşteriye ikna etmeye yönelik çabasında, karşısındakini kandırmaya yönelik bir araç gibi işlev görmektedir. ‘Surface acting’, yani görünüşteki duygu, çalışanın iş sürecinde, çalışma alanında kendisi olmasını engellemekte ve görünüşteki duygu, çalışanlar tarafından ‘nazik bir drama’ gibi uygulanmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanın iş sürecindeki, performansını sergilerkenki ortaya koyduğu yüzeysel eylemleri birer ‘maske’ (Bolton, 2005: 120) görünümünü kazanmaktadır. Güvencesiz ve kuralsız çalışma koşullarının, çalışanlar üzerindeki dışsal kontrol gerçeği, çalışanları ‘duygusal emeği’ devam ettirmeye zorlarken, içteki kendi gerçek duygularını değiştirmelerini zorunlu hale getirmekte, müşteriye göre maske seçmeyi ve sürekli iyi görünmeyi işlerinin bir parçası olarak görmelerine yol açmaktadır.

Çalışanı, başkalarının kendisini tanımlama ve değerlendirme biçimine bağımlı kılan bu durum, aynı zamanda, çalışanlar üzerindeki kuşatıcı iktidarının en uç ve her şeye nüfuz eden özelliklerini de yansıtmaktadır. Çalışanların davranış tarzını belirleme anlamında 'beyinlerini kolonileştiren' bu durumdan çalışanın sakınması zordur ve bu da çalışanı kendi otantik kimliğinden alıkoymaktadır (Bolton, 2005: 79). Çalışanların beyinlerinin kolonileştirilmesi durumu, özellikle pazar ekonomisinin rekabetçi ortamında, şirketlerin ekonomik politikaları bağlamında çalışanları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bağlamda belirleme ve kontrol etme süreçleriyle ilişkilidir. Organizasyonların belirlediği politikaların çalışanlar tarafından içselleştirilme süreci, kolonileştirilme sürecini doğurmaktadır. Bu sürecin içselleştirilmesi çalışanın kendiyile, yaşamıyla kurduğu ilişkide, kendi değerler sisteminin dışında davranmasına yol açmaktadır. Çalışanın kendi bilişsel ve duyuşsal farkındalığının dışında davranması ise otantik kimliğinden uzaklaşması anlamına gelmektedir. Bu noktada çalışanlara, organizasyonlar tarafından verilen 'iş kimliği' (Work identity), çalışanlar üzerinde, içsel ve dışsal baskı (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88–92) yaratarak, çalışanı gerçek kendi duygusundan uzaklaştırmaktadır. Bu durum, şirketlerin 'ruhu bürokratikleştirme' çabasını (Bolton ve Boyd, 2003: 300) ortaya koymaktadır. Çalışanların kendine yabancı tavırları, "enfes bir dramadan" ziyade, ancak bir "istismar" şekline dönüşmekte, bireyin iktidara karşı gelmesini engellemekte, kendilerini ve yaşamsal gerçekliği algılayışlarına da zarar vermektedir (Sennett, 2005:122). Bu süreç, bireyin 'gerçek kendini' yok etmesi, yani kendi duygusunu kaybetmesi (Bolton ve Boyd, 2003: 303) biçiminde ortaya çıkmaktadır.

"Duyguların" da yönetilebilme ve pazarlık unsuruna dönüştürülebilme süreci, çalışanların, kendilerini unutmaları, duygu dünyalarının karmaşık hale gelmesi, kendilerini bozulmuş hissetmesi, kimseyle görüşme isteği duymaması, kendi ailesinden uzaklaşması, giderek bencilleşme, kendilerine ait hiçbir şeyinin kalmaması, kendilerine saygılarının azalması ve insanlara güvenlerinin kalmaması gibi sonuçlar doğurmaktadır. Aynı zamanda inanmadığı şeyleri sürekli söylemek zorunda kalan çalışan, rol yapma zorunluluğunun sonucunda yıpranmaktadır. Ayrıca sürekli olarak, birilerini memnun etme çabası içinde olmak, çalışanlarda bıkkınlık duygusu yarattığı gibi, yapmacık davranma zorunluluğu da çalışanların kendilerini yorgun hissetmelerine neden olmaktadır. (Bkz. Kart 2010: 307- 327). Çalışanların duygu dünyalarında olumsuz sonuçlar yaratarak, kendileriyle olan ilişkilerinin bozulmasına kaynaklık eden diğer önemli bir husus ise, çalışanın beklenen verimlilik koşullarını yaratamadığında, yani bireysel hedefine ulaşamadığında, yaşadığı utanç duygusunda gözlenmektedir. Utanç duygusu, suçluluk duygusundan daha ciddi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Suçluluk duygusu, bireyin sorumlu olduğu bireysel sorumluluklar alanına odaklanmayı içerirken, utanç duygusu 'bireysel eksikliğe' odaklanmaktadır (Fisher, 2008: 123–124). "Bireysel eksikliğe odaklanma", çalışanların kendilerinden talep edilen verimlilik koşulunu gerçekleştiremedikleri durumlarda, kendilerinde var olan

bilişsel, sosyal ve duyuşsal yeterliliklere kuşkuyla yaklaşımları ve başarı ya da başarısızlığın sorumluluğunu kendi yapabildikleri ve yapamadıkları noktasında sorgulamaları anlamında daha varoluşsal bir hesaplaşmaya dönüşmektedir. Dolayısıyla, çalışan üzerinde doğrudan değil, çalışanın utanç duymasını sağlayarak geliştirilen disipline edici böyle dolaylı bir yöntemin kullanılması, çalışanlar üzerindeki denetim alanının, daha geniş ve sınırsız boyutlara taşındığını ve çalışanın her yerde ve her an sürekli bir denetime-şiddete maruz bırakıldığını göstermektedir.

## Sonuç

Çalışanın iş sürecinde, müşteriye ve içinde bulunulan duruma göre duygusunu şekillendirmesi, 'duygunun' kendisinin rekabet avantajı sağlayabilecek bir unsura dönüştüğü anlamına gelmektedir. Duyguların metalaşan karakterini vurgulayan bu durum, sermayenin verimlilik koşullarını yaratma ya da sürekli hale getirme amaçlarında, çalışanın bilişsel, sosyal ve duyuşsal tüm niteliklerini kapsayıcı stratejilere odaklanan yapısını da ortaya koymaktadır.

Günümüz çalışma koşulları içerisinde, özellikle hizmetler sektöründe ağırlıklı olarak, çalışanın fiziksel, sosyal, bilişsel ve duyuşsal tüm nitelikleri, sermayenin verimlilik ve kar artışını garantileyen düzenlemelerine zemin hazırlamaktadır. Şirketlerin kendilerine rekabet avantajı kazandırmak amacıyla çalışanların bireysel farklılıklarına ve becerilerine odaklanan stratejiler geliştirmeleri, geleneksel bağlamda kadın ve erkek olarak yapılandırılan cinsiyet rollerini hesaba katmaksızın yürütülmekte, kurum kültürü, kadın-erkek ayırımı yapmadan aynı duygusal kontrolü tüm çalışanlardan beklemektedir. Kadınların daha şefkatli, daha duygusal, işbirliğine daha yatkın, erkeklerin ise, daha duygusuz, daha "akılcı", daha başına buyruk olduğuna ilişkin toplumsal değer yargılarının önemi, sadece söz konusu yargıları içeren davranış tarzının pazardaki başarısıyla bağlantısı önemlidir. Sermayenin verimlilik ve kar artışına yönelik stratejilerine uygun davranış tarzının kadın rollerine daha yakın olduğu söz konusu olmakla birlikte, pazarlama stratejilerinin bir cinsiyet ayrımcılığına değil, davranış tarzlarını kar amaçlı kullanmaya odaklı olduğu belirtilmelidir. Zira erkeğin de "ideal" kadın davranışlarına yatkın davranışlar sergilemeye mecbur kalması (sevecen, esnek vb.), ancak söz konusu odaklanmayla açıklanabilir.

Sonuç olarak, yeni iş ideolojisi, çalışanlar açısından, 'kişilik piyasası' 'yabancılaşma', 'metalaşma', 'duygusal uyumsuzluk' gibi olumsuzluklar içeren olguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

## Referanslar

Alvesson, Mats (2002) **Understanding Organizational Culture**, Londra: Sage Publications.

Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (January 1993), “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, **The Academy of Management Review**, Vol. 18, No. 1, 88-115.

Ashforth, B. E. ve Tomiuk, M. A. (2000) “Emotional Labour and Authenticity: Views From Service Agents”, Fineman, S., (der.) **Emotion in organizations** içinde, London: SAGE, 184-203.

Bauman, Z. (1997) **Özgürlük** (Çev.Vasıf Erenus) İstanbul: Sarmal Yayınevi.

Bolton, S. C. ve Boyd, C. (2003) **Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on From Hochschild’s Managed Heart, Work, Employment and Society**, Vol. 17(2), London: Sage Publications, 289–308.

Bolton, S. C. (2005) **Emotion Management in the Workplace**, Palgrave Macmillan.

Brotheridge, C. M. ve Taylor, I. (2006) “Cultural Differencesin Emotional Labor in Flight Attendants”, **Individual and Organizational Perspectiveson EmotionManagement and Display Research on Emotion in Organizations**, Elsevier Ltd., Volume 2, 167–191

Çakır, Ö. (2006) **Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşamın Etiketi**, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Diefendorff, J. M. ve Gosserand, R. H. (December, 2003) “Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, No. 8 John Wiley & Sons, 945-959.

Fischer, A. H. ve Manstead, A. S.R. (2008) “Functions of Emotion from an Organizational Perspective”, **Research Companion to Emotion in Organizations**, içinde, Ed. Neal M. Ashkanasy, Cary L. Cooper, 605-616.

Fischer, C.D (2008) “Emotions in and around performance:the thrill of victory, the agony of defeat” **Research Companion to Emotion in Organizations**, içinde, Ed. Neal M. Ashkanasy, Cary L. Cooper, 120-135.

Goffman, E. (2009) **Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu**, Çev. Barış Cezar, İstanbul: Metis Yayınları.

Grandey, A. A. (2000) “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.5 ,No.1, Educational Publishing Foundation, 95-110.

Harvey, D. (1997) **Postmodernliğin Durumu, Kültürel Değişimin Kökenleri**, çev. S. Savran, İstanbul: Metis Yayınları.

Hopkins, K. (2005) “Supervisor Support and Work-Life Integration: A Social Identity Perspective” **Work and Life Integration, Organizational,**

**Cultural, and Individual Perspectives** (içinde), Ed. Ellen Ernst Kossek, Susan J. Lambert, London: Lawrence Erlbaum Associates.

Jones, A. W. (June 2001) “Caring Labor and Class Consciousness: The Class Dynamics of Gendered Work”, **Sociological Forum**, Vol. 16, No. 2, 281-299.

Kart, E. (2010) **Nitelikli İşgücünün Küresel Trajedisi, Tıbbi Tanıtım Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul: Kavim Yayıncılık.

Lupton, D. (2002) **Duygusal Yaşantı, Sosyo-Kültürel Bir İnceleme**, Çev. M. Cemal, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Marx, K. (2007) **Yabancılaşma**, Barışta Erdost (Der.), Çev.K. Somer, A. Kardam, S. Belli ve diğerleri, Ankara: Sol Yayınları.

Mills, W. (1956) **White Collar The American Middle Classes**, New York: a Galaxy Book, Oxford University Press.

Nicotera, A. M., Clinscales, M. J. ve Walker, F. R. (2003) **Understanding Organizations Through Culture and Structure, Relational and Other Lessons From the African-American Organization**, London: Lawrence Erlbaum Associates.

Okay, A. (2008) **Kurum Kimliği**, İstanbul: Mediacat Kitapları.

Sennett, R. (2005) **Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri**, Çev.B. Yıldırım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2008) **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Vural, Z. ve Beril, A. (2003) **Kurum Kültürü**, İstanbul: İletişim Yayınları.

Wilkins, A. L. ve Ouchi, W. G. (1983) “Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, No. 3, 468-481.

Wisecup, A., Robinson, D. T. ve Lovin, S. (2007) **The Sociology of Emotions**, Ed.Clifton D. Bryant, Dennis L. Peck, London: Sage Publication.

Wolkwitz, C. (2006) **Bodies at Wok**, London: Sage Publications.