



**T.C.**

**ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL YAŞAMDA DENETİM VE ÖZDENETİM ARACI OLARAK  
UTANÇ DUYGUSUNU ANLAMAK: SATIŞ TEMSİLCİLERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İrem SÖNMEZER**

**Danışman  
Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM**

**ALANYA  
2025**



**T.C.**  
**ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL YAŞAMDA DENETİM VE ÖZDENETİM ARACI OLARAK**  
**UTANÇ DUYGUSUNU ANLAMAK: SATIŞ TEMSİLCİLERİ ÜZERİNE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İrem SÖNMEZER**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM**

**ALANYA**  
**(2025)**

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

İrem SÖNMEZER

## TEŞEKKÜR

Tezin her aşamasına gösterdiği ilgi; bilgisi ve donanımıyla sunduğu yetkin yol göstericilik; verdiği motivasyon ve esirgemediği desteğiyle sadece bu tezin nihayete ermesinde değil aynı zamanda akademik hayatımda da katkısı yadsınamaz olan kıymetli danışmanım Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM’a teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm aileme bu süreçte gösterdikleri sabır ve metanet için şükranlarımı sunarım. Özellikle kendi vakti ve konforundan feragat ederek üzerimden aldığı yükü bu teze daha fazla zaman ayırmama imkan tanıyan ve bundan bir an olsun gocunmayan anneme verdiği destek için minnettarım.

Son olarak, saha görüşmelerinde zamanlarını ve içten açıklamalarını esirgemeyen sektör çalışanlarına bu araştırmaya sağladıkları katkı için ayrıca teşekkür ederim.

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL YAŞAMDA DENETİM VE ÖZDENETİM ARACI OLARAK UTANÇ DUYGUSUNU ANLAMAK: SATIŞ TEMSİLCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İrem SÖNMEZER

İşletme Ana Bilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Aralık, 2025 (101 Sayfa)

Bu araştırma, utanç duygusunun örgütsel yapı ve işleyişteki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Mevcut literatürde, utanç duygusunun iş yaptırabilme ve otorite sağlamadaki potansiyeli bilinmekle beraber, kişilik üzerinde yol açtığı değişim veya yıkımlara dair sorgulamalar sınırlıdır. Bu tezle, hem utancın yönetsel mantık açısından işlevsel yönünü hem de bu işlevselliğin bireysel süreç ve sonuçlarını eleştirel bir perspektifle ele almak amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada, bireylerin belirli bir olguya ilişkin öznel deneyimlerini ve bu deneyimlerin özünü ortaya koymaya odaklanan, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik yaklaşım kullanılmıştır. Araştırmanın amacı ve yöntemine uygun olarak, Alanya'daki bir AVM'de çalışan 19 satış temsilcisiyle, yüz yüze derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örneklemeyle belirlenmiştir. Görüşmelerde, yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşan bir soru seti kullanılmıştır. Elde edilen veriler, tematik analiz yöntemiyle tasnif edilmiştir. Sonuçlar, örgütsel yaşamda utanç duygusunun üç tema altında örüntülendiğini göstermiştir. İlk tema olan Utanç Yükü; satış temsilcilerinin iş yerinde yaşadıkları utanç duygusunun hangi etkenlerden kaynaklandığı ve ne düzeyde bu duyguyu deneyimlediklerini anlamaya yöneliktir. Utanç yükü teması, “iş kaynaklı utanç” ve “müşteri ilişkileri kaynaklı utanç” olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. İkinci ana tema ise “Utancın İşlevselleşmesi”dir. Bu tema, satış temsilcilerinin yaşadıkları utanç duygusunun, satış ve performans odaklı yönetim mantığına uygun şekilde, iş ve organizasyonun yapı ve işleyişinde nasıl işlevsel bir unsura dönüştüğünü anlamaya odaklanmaktadır. Bu ana tema, “utancı araçsallaştıran sektörel mantık: disipline edici utanç” ve “utancı askıya almak” olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. Üçüncü ve son ana tema “Dönüşen Benlik” temasıdır. Bu ana temada, merkezinde utanç ve ilişkili duyguların olduğu çalışma koşullarına uyumlanmanın, bireysel ve mesleki kimliklerde

nasıl bir dönüşüme yol açtığı ve çelişkili de olsa satış temsilcilerinin iş süreçlerinde farklı duygu durumlarını nasıl yaşadıkları tartışılmıştır. Üçüncü ana tema da, “karakter aşınması” ve “duygusal emek” olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. Sonuçlar, örgütlenme anlayışı ile yönetsel mantığın duyguları nasıl araçsallaştırdığı ve bu durumun bireysel neden ve sonuçları hakkında eleştirel bir içgörü sağlamaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Utanç, Örgütsel Utanç, Satış Temsilcileri, Tematik Analiz, Fenomenolojik Yaklaşım.



## **ABSTRACT**

### **UNDERSTANDING SHAME AS A MEANS OF CONTROL AND SELF- REGULATION IN ORGANIZATIONAL LIFE: A STUDY ON SALES REPRESENTATIVES**

İrem Sönmezer

Department of Business Administration

Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

December, 2025

This research aims to determine the effect of shame on organizational structure and functioning. While the potential of shame to motivate work and establish authority is recognized in the existing literature, inquiries into the changes or destruction it causes in personality are limited. This thesis aims to critically examine both the functional aspect of shame from an administrative logic perspective and the individual processes and consequences of this functionality. Within this scope, the study employed a phenomenological approach, one of the qualitative research methods, which focuses on revealing individuals' subjective experiences regarding a specific phenomenon and the essence of these experiences. In accordance with the purpose and methodology of the research, in-depth face-to-face interviews were conducted with 19 sales representatives working at a shopping mall in Alanya. Participants were selected using snowball sampling, a purposeful sampling method. A set of semi-structured open-ended questions was used in the interviews. The data obtained has been classified using thematic analysis methods. The results show that shame in organizational life is patterned under three themes. The first theme, Burden of Shame, aims to understand the factors that cause sales representatives to feel shame at work and the extent to which they experience this feeling. The theme of shame burden consists of two sub-themes: “work-related shame” and “customer relationship-related shame.” The second main theme is “The Functionalization of Shame.” This theme focuses on understanding how the shame experienced by sales representatives is transformed into a functional element within the structure and operation of the business and organization, in line with sales and performance-oriented management logic. This main theme consists of two sub-themes: “sectoral logic that instrumentalizes shame: disciplinary shame” and “suspending shame.” The third and final main theme is

“The Changing Self.” This main theme discusses how adapting to working conditions centered on shame and related emotions leads to a transformation in individual and professional identities, and how sales representatives experience different emotional states in their work processes, even if these are contradictory. The third main theme consists of two sub-themes: “character erosion” and “emotional labor.” The results provide critical insight into how organizational understanding and managerial logic instrumentalize emotions and the individual causes and consequences of this situation.

**Keywords:** Shame, Organizational Shame, Sales Representatives, Thematic Analysis, Phenomenological Approach.



## İÇİNDEKİLER

### İÇ KAPAK SAYFASI

|                                                                     |      |
|---------------------------------------------------------------------|------|
| ONAY SAYFASI .....                                                  | i    |
| ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....                   | ii   |
| TEŞEKKÜR SAYFASI.....                                               | iii  |
| ÖZET .....                                                          | iv   |
| ABSTRACT .....                                                      | vi   |
| İÇİNDEKİLER SAYFASI .....                                           | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                              | xi   |
| TABLolar LİSTESİ.....                                               | xii  |
| 1. GİRİŞ .....                                                      | 1    |
| 2. LİTERATÜR .....                                                  | 6    |
| 2.1. Duygu Sosyolojisi .....                                        | 6    |
| 2.1.1. Genel duygu sosyolojisi teorileri .....                      | 6    |
| 2.1.1.1. Evrimsel teori .....                                       | 6    |
| 2.1.1.2. Sembolik etkileşimci teori .....                           | 7    |
| 2.1.1.3. Drama teorisi .....                                        | 10   |
| 2.1.1.4. Güç (otorite) ve Statü (itibar) teorisi .....              | 10   |
| 2.1.1.5. Tabakalaşma teorisi .....                                  | 12   |
| 2.1.1.6. Mübadele teorisi .....                                     | 13   |
| 2.1.1.7. Ritüel teorisi .....                                       | 14   |
| 2.1.1.7.1. Ritüel teorisyenleri: Durkheim, Goffman ve Collins ..... | 15   |
| 2.1.1.7.1.1. Durkheim ve ritüel .....                               | 15   |
| 2.1.1.7.1.2. Goffman, ritüel ve etkileşimler .....                  | 16   |
| 2.1.1.7.1.3. Collins ve ritüel zincirleri .....                     | 18   |
| 2.1.1.8. Duygu sosyolojisi teorilerinin yaklaşım düzeyleri .....    | 20   |
| 2.2. Örgüt ve Duygu .....                                           | 22   |
| 2.2.1. Örgüt ve Duygusal Zeka .....                                 | 23   |
| 2.2.1.1. Salovey ve Mayer'in duygusal zeka yaklaşımı .....          | 24   |
| 2.2.1.2. Goleman ve duygusal zeka .....                             | 25   |
| 2.2.1.3. Bar-On Modeli ve duygusal zeka .....                       | 27   |
| 2.2.1.4. George'un liderlik çalışması ve duygusal zeka .....        | 28   |
| 2.2.2. Duygusal Emek (Emotional Labor) kavramı .....                | 29   |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.2.1. Hochschild ve duygusal emek .....                               | 30 |
| 2.2.2.2. Ashford ve Humphrey'nin duygusal emek yaklaşımı .....           | 32 |
| 2.2.2.3. Morris ve Feldman'ın duygusal emek yaklaşımı .....              | 33 |
| 2.2.2.4. Grandey'nin duygusal emek yaklaşımı .....                       | 33 |
| 2.2.3. Genel örgüt ve duygu çalışmaları .....                            | 35 |
| 2.2.3.1. Rafaeli ve Sutton'un çalışmaları.....                           | 35 |
| 2.2.3.2. Weick ve örgütte anlamlandırma (sensemaking).....               | 36 |
| 2.2.3.3. Stephan Fineman ve örgütte duygu .....                          | 37 |
| 2.2.3.4. Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory).....         | 38 |
| 2.2.3.5. Zhang vd.'nin örgüt ve duygu ilişkisine sosyolojik bakışı ..... | 42 |
| 2.2.3.6. Temel örgüt kuramlarının duygu yaklaşımları.....                | 43 |
| 2.3. Sosyal Bilimlerde Utanç .....                                       | 45 |
| 2.3.1. Scheff ve utanç.....                                              | 46 |
| 2.3.2. Goffman ve utanç.....                                             | 48 |
| 2.3.3. Gilbert ve utanç .....                                            | 50 |
| 2.3.4. Elison ve utanç .....                                             | 51 |
| 2.3.5. Jacquet ve utanç .....                                            | 52 |
| 2.3.6. Diğer utanç çalışmaları .....                                     | 53 |
| 2.4. Örgüt ve Utanç .....                                                | 54 |
| 2.4.1. Daniels ve Robinson'un “örgütsel utanç” kavramsallaştırması.....  | 54 |
| 2.4.2. Örgüt ve utancı konu eden bazı teorik çalışmalar.....             | 56 |
| 2.4.3. Örgüt bağlamında yapılan ampirik utanç araştırmaları.....         | 62 |
| 3. YÖNTEM .....                                                          | 65 |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                   | 65 |
| 3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı .....                              | 66 |
| 3.3. Çalışma Grubu ve Veri Toplama Süreci .....                          | 66 |
| 3.4. Veri Toplama Araçları .....                                         | 68 |
| 3.5. Verilerin Analizi .....                                             | 69 |
| 3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik .....                                    | 71 |
| 3.6. Sınırlılıklar .....                                                 | 71 |
| 4. BULGULAR .....                                                        | 72 |
| 4.1. Utanç Yüğü .....                                                    | 72 |
| 4.1.1. İş kaynaklı utanç .....                                           | 72 |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.2. Müşteri ilişkileri kaynaklı utanç .....                             | 75  |
| 4.2. Utancın İşlevselleşmesi .....                                         | 76  |
| 4.2.1. Utancı araçsallaştıran yönetsel mantık: disipline edici utanç ..... | 77  |
| 4.2.2. Utancı askıya almak .....                                           | 80  |
| 4.3.Dönüşen Benlik.....                                                    | 82  |
| 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....                                       | 88  |
| 6. KAYNAKLAR .....                                                         | 94  |
| 7. EKLER .....                                                             | 100 |
| Ek 1: Mülakatlarda kullanılan soru formu.....                              | 100 |
| ÖZGEÇMİŞ                                                                   |     |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 2.1. Ritüel döngüsü.....                                                  | 14 |
| Şekil 2.2. Durkheim’ın ritüel modeli.....                                       | 15 |
| Şekil 2.3. Collins’in ritüel zincirleri .....                                   | 18 |
| Şekil 2.4. Weiss ve Cropanzano’nun Duygusal Olaylar Teorisi.....                | 40 |
| Şekil 2.5. Duygusal olaylar teorisi temelinde örgütsel utanç süreci modeli..... | 61 |
| Şekil 4.1. Utanç Yüğü teması ve alt kodları .....                               | 72 |
| Şekil 4.2. Utancın İşlevselleşmesi teması ve alt kodları.....                   | 77 |
| Şekil 4.3. Dönüşen Benlik teması ve alt kodları.....                            | 82 |

## **TABLÖLAR LİSTESİ**

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 2.1.</b> Genel duygu sosyolojisi yazarları, teorileri ve yaklaşım düzeyleri ..... | 21 |
| <b>Tablo 2.2.</b> Temel örgüt teorilerinin duygu yaklaşımı .....                           | 44 |
| <b>Tablo 3.1.</b> Katılımcı demografik bilgileri .....                                     | 67 |



## 1. GİRİŞ

Gündelik hayatın sıradan temasları, büyük resme dair önemli ipuçları barındırır. Makro ilişkiler (güç, para, kaynak), mikro ilişkilere (günlük hayat, duygular) sirayet eder. Bu yüzden, gündelik etkileşimler ve ona gömülü olan duygular, makro düzeydeki karmaşıklığın anlaşılmasında ve çözülmesinde önemlidir. Özellikle gruplar, hem bireysel düzeyin gözlemlenmesine olanak sağlaması hem de gündelik hayata dair önemli ipuçları sunması, bunu yaparken de belli bir standarda, dinamiğe, düzene sahip olması dolayısıyla ayrıcalıklıdır (Summers-Effler, 2006, s. 148). Bu yüzden, örgütsel etkileşimlerin de merkezinde yer alan duyguları anlamak, aynı zamanda örgütsel dinamiklerin ve süreçlerin de çözülmesinde etkili olmaktadır.

Örgüt çalışmalarında duygular, hem kişisel düzeydeki duygulanımların etkileşimlere yansması hem de duyguların örgütsel süreçler ve örgüt yapısı üzerindeki etkisi bağlamında araştırılmıştır (Ashforth & Humphrey, 1995; Barsade et al., 2018; Elfenbein, 2023; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1989; Weiss & Cropanzano, 1996). Ancak yapılan çalışmalarda duygu ve duyguyu oluşturan etkilerin gözden kaçırıldığı ve daha çok duyguların kişilerin davranış ve kararlarında nasıl bir etkiye sahip olduğuna odaklandığı görülmektedir. Fakat duygular, yalnızca pasif bir sonuç olmaktan öte, kurucu/yapıcı etkisi olan dinamik bir kavramdır ve örgütte iş yapmanın itici gücünü oluşturur (Zietsma & Toubiana, 2018). Yanı sıra duygular, müşteri memnuniyeti için bir araç olmanın ötesinde; bulaşıcı özelliğiyle örgütteki huzuru destekleme ve işlerin rayında gitmesine yardımcı olma gibi işlevlere de sahiptir (Rafaeli & Sutton, 1989, s. 31). Hatta duygular yalnızca kişilerin örgütle kurdukları bağı oluşturmakla kalmayıp örgütün yapısını ve disiplin araçlarını da etkilemektedir. Bu yüzden duygu, başlı başına bir olgu olarak kabul edilip etkilerinin araştırılmasına muhtaçtır. Sosyolojinin ilgiyle takip ettiği bir konu olan duyguları örgütlere uyarlamak, duyguların kayda değer rolünü ortaya çıkarmak için ayrıca önemlidir. Yönetim çalışmalarında görece az rastlanan sosyolojik bir içgörüyle duyguları incelemek, duyguları saklandıkları kişilerin arkasından çıkararak mevzunun merkezine oturtmayı sağlar. Bu sayede, örgüt çalışmalarında duygunun salt bireysel bir tecrübe olarak değil; örgütsel yapıyla hemhal olan etkileşimler içerisinde, sosyal bir olgu olarak ele alınması gerekliliği karşılanabilir (Voronov & Weber, 2015). Böylelikle daha detaylı, katmanlı ve kapsamlı örgüt analizleri yapmak mümkün olabilir (Zhang vd. 2024, s. 2214).

Duyguyu, toplumsal yapılarla iç içe geçen sosyolojik bir olgu olarak ele alan Hochschild (1983), duyguların kültür tarafından şekillendirildiğine ve kültürle uyumlu *kurallar* tarafından donatıldığına işaret eder. Ona göre tıpkı toplumsal normlar gibi duygular da kendi içinde bir düzene sahiptir ve kişiler, bu düzene ve kurallara uymak için duygularını kontrol eder. Bilhassa, işi anlam üretip sürdürmek olan satış temsilcileri için *duygu yönetimi*, emek sürecinin bir parçası haline gelerek metalaşır (Hochschild, 1979). Özellikle yüz yüze etkileşimlerin ön planda olduğu hizmet sektöründe, verimliliğin ilk şartı olan müşteri memnuniyeti ilkesi gereğince örgütler, sunulan hizmetin her aşamasında ve hizmeti sunan kişinin kişiliği, ses tonu, görünüşü, ifadesi, sözcükleri vs. üzerinde söz sahibi olur ve denetleme gücü elde eder. Bu aşamadan sonra çalışan, hem işin gerekliliklerini hem de otoritenin taleplerini karşılama yükümlülüğünü üstlenir. Örgüt otoriteleri için iş yaptırabilmenin bir yolu duygusal manipülasyondur. Bu yöntemle, kişi yetersiz hissettirilir ve bu yetersizliğin herkes tarafından fark edildiğini düşünmesi sağlanır. Bunun yaşanması ihtimalinin bile yol açtığı utanç duygusu aracılığıyla öz kontrol ve devamında sosyal kontrol sağlanır (Shott, 1979). İş yaptırabilmenin diğer bir faktörü olan güç hiyerarşisinde (Kemper 1978; 2006), güç-otorite-hakimiyet denkleminde sahip olunan sosyal güç, iş yaptırabilme kapasitesini belirler. Otoritesi kanıksanmış ve saygı duyulan bir kimse tarafından utanca maruz bırakılmak, utancın davranış düzenleme etkisini güçlendirir (Scheff, 1988).

Utancın davranış değişikliği üzerindeki etkisi, disiplin aracı olarak kullanılması işini kolaylaştırır. Kişi, sürekli diğerleri tarafından izlendiği ön kabulüyle, dışarıdan nasıl gözüktüğü üzerinden durmaksızın kendisini düzenler ve diğerlerinin beklentisine göre hizalar. Özellikle Scheff (1988), utancı toplumsal kontrol mekanizması işleviyle ele alan ilk sosyal bilimcilerdendir. Ona göre kişi, herhangi bir uyarıyla karşılaşmaksızın utanç aracılığıyla kendisini denetler ve düzenler. Utancın oluşabilmesi, mutlaka dışarıyla bir etkileşim veya temas gerektirir. Bu yönüyle utanç, toplumsal bir duygudur ve tüm sosyal etkileşimlerde gömülü olarak bulunur (Scheff, 2003). Kişi, kendi isteklerini geri plana atmaya ve önceliği toplumun korunması ve sürdürülmesine vermeye bilinçdışı olarak gönüllü olur. Bu yolla toplumsal değerler korunur ve sürdürülür. Kısacası, utanç duygusu makro düzeyde bakıldığında uyumun ve düzenin bir ürünüdür. Rastgele ve dürtüsel olmanın aksine mantıklı bir işleve sahiptir (Goffman, 2017).

Tüm bu örneklerde utanç, sosyal kontrol sağlamadaki etkin işlevi aracılığıyla, ahlaki bir duygu biçimini alır. Dolayısıyla sosyal kontrol sağlama işleviyle utanç, hizmet sektöründe hem bunu tecrübe edenler (satış temsilcileri) hem de bunu denetleyenler (yöneticiler) için, işin ayrılmaz bir parçası haline gelir. Satış temsilcileri, sıkı denetim ve katı kurallara uymak için çabalarken kendi duygu ve düşüncelerinden ödün verir (Goffman, 2017). Ayrıca bu denetim sürekli olduğundan, sosyal ilişkiler boyunca kişiler utançtan kaçınmanın yollarını arar; *“herkes hem izleyici hem izlenen rolündedir”* (Douglas Creed vd., 2014, s. 18). Özetle, bir disiplin etme aracı olarak sistemli utandırma, kurum çalışanlarını disipline etmek için onların içselleştirdiği utanç duygusunu kullanır. Kişiler, diğerlerinin gözetim ve denetimine maruz kalmamak için öz-düzenleme yapar. Bu yolla kurumsal yeniden üretim desteklenmiş olur. Karşılıklı onay sürecine uyum sağlayan kişi, diğerlerinin beklentisine göre kendisini düzenler. Diğerlerinin beklentisi, kişinin utanç düzenleyicilerini dönüştürür. Bu, kişinin benliğinin bir parçası haline gelir (Douglas Creed vd., 2014).

Literatürde, utanç duygusunun iş yaptırabilme ve otorite sağlamadaki potansiyeli bilinmekle beraber, kişilik üzerinde yol açtığı değişim veya yıkımlara dair sorgulamalar sınırlıdır. Bu sebeple, satış temsilcilerinin bir taraftan sıkı denetim ve performans baskısını idare ederken bir taraftan da müşteri memnuniyetini sağlama endişesiyle giriştiği mücadeleye odaklanmak; ve utanç merceğinde, duygunun bu süreçte nasıl müzakere edildiğini ve nasıl örgütsel süreçlerde görünmez bir kontrol aracına dönüştüğünü sorgulamak önemlidir. Çünkü kişinin sahip olduğu, diğerlerinin beklentisini karşılama eğilimi; sosyal etkileşimlerin onaylanma veya reddedilme zemininde gelişmesine yol açar ve bu durum da kişi ve benlik arasında bir gerilimin oluşmasıyla sonuçlanır. Bu bağlamda mevcut çalışma; örgütsel süreçlerde bu koşulların çalışanlar üzerindeki etkisini; yanı sıra örgüt düzeyinde utançın nasıl bir denetim ve öz denetim mekanizması haline gelerek araçsallaştığını ve sonuçlarını ortaya koymayı ve böylelikle örgütsel yapı ve işleyişte duygunun rolünü yeniden tartışmaya açmayı amaçlamaktadır.

Pek çok sosyal ilişki ve etkileşime sahne olan işyerleri, utanç duygusunu incelemek için uygun bir zemin sunar. Diğer duygulara kıyasla utanç, kişilik değişikliği ve davranış üzerinde daha farklı bir etkiye sahiptir. Bu davranışlar tespit edildiğinde utanç, örgüt yararına işlevselleştirilebilir (Daniels & Robinson, 2019, s. 2). Öte yandan örgütte utanç çalışmak, davranış değişikliğine yol açan özellikle ast-üst ilişkisi bağlamındaki durumları

aydınlatmaya yardımcı olabilir. Örgütte utanç duygusunun önemli olmasının bir diğer nedeni de sosyal bağ üzerindeki etkisidir (Murphy & Kiffin-Petersen, 2012). Tıpkı yarattığı görünmez kontrolle toplumsal düzenin sürdürülmesini sağlaması gibi, çalışanlar arası ilişkinin ve örgüt yapısının korunup sürdürülmesinde de etkilidir. Ayrıca, özdenetim ve öz düzenleme işlevleri, benliği yeniden yapılandığı için buradan yola çıkarak kurumsal yeniden üretim, sürdürme ve bozma sorgulanabilir. Bu sayede mikro ve makro (özdenetim ve kurumsallaşma) ilişkiselliği çözümlenebilir (Douglas Creed vd. 2014). Dolayısıyla, utanç temelinde oluşan etkileşimleri çözümlmek, örgüt yapısına dair sorgulamalara yanıt verebilir.

Son yıllarda örgüt düzeyinde utanç araştırmalarına olan ilginin arttığı görülmektedir (Burmeister vd., 2019; Daniels & Robinson, 2019; Douglas Creed vd., 2014; Fatima vd., 2020; Gonzalez-Gomez & Richter, 2015; Hudson, 2008; Ruebottom & Toubiana, 2024; Wang vd., 2025; Xing vd., 2021). Ancak hala utancın örgütsel kazanımlarına odaklanan işlevsel çalışmaların yanında; onun yıkıcı sonuçlarına odaklanan ve yapıyla ilişkisini ortaya koyan sosyolojik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda yapılacak çalışmalarla utancın örgütsel önemi netleştirilebilir. Bu sayede utancın olumsuz sonuçlarının örgütsel bir tehdide ulaşma potansiyeli engellenerek hem örgütsel hem bireysel düzeyde yol açacağı hasarlar kontrol altına alınabilir. Bu tezle, hem utancın işlevsel yönünü hem de bu işlevselliğin sonuçlarını eleştirel bir perspektifle ele almak amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda ilgili çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik yaklaşımı benimsemiştir. Bu bağlamda, Alanya'daki bir AVM'de çalışan 19 satış temsilcisiyle, yüz yüze derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, amaçlı örneklem yöntemlerinden olan kartopu örneklemeye belirlenmiştir. Görüşmelerde, yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşan bir soru seti kullanılmıştır. Elde edilen veriler, tematik analiz yöntemiyle tasnif edilmiştir. Analizin sonucunda; “Utanç Yüğü”, “Utancın İşlevselleşmesi” ve “Dönüşen Benlik” olarak adlandırılan üç ana tema elde edilmiştir.

Tezin ilerleyen bölümünde genel duygu sosyolojisi teori ve teorisyenlerine; ve duygu çalışmalarına katkı sağlayan üç önemli sosyolog olan Durkheim, Goffman ve Collins'in teorileriyle alakalı detaylı bilgiye yer verilmiştir. İkinci başlıkta örgütte duygu çalışmalarının hız kazanmasını sağlayan ve psikolojik bir yaklaşım olan *duygusal zeka* kavramına, daha sonra duyguları sosyolojik perspektifle ele alarak örgüt çalışmalarına

yeni bir soluk getiren *duygusal emek* kavramına, son olarak da örgüt ve duygu çalışmalarının genel örüntüsüne dair kapsamlı bilgiye yer verilmiştir. Genel duygu çalışmalarının yer aldığı bu iki başlığı takip eden üçüncü başlıktaysa, utanç özelinde yapılan sosyal bilim araştırmalarına ve yaklaşımlarına yer verilmiştir. Bu başlığın devamındaki kavramsal çerçeveyi oluşturan son başlık olan dördüncü başlıkta, *örgütsel utanç* kavramını geliştiren Daniels ve Robinson'un çalışmalarından bahsedilmiş ve örgütle utancı bir arada konu eden diğer araştırmalar üzerinde durulmuştur.



## 2. LİTERATÜR

### 2.1. Duygu Sosyolojisi

Toplumu ve toplumsal dengeleri anlamada önemli olması dolayısıyla duygular, sosyoloji alanında sıkça üzerinde durulan ve kapsamlı olarak araştırılan bir olgudur. Duyguları anlamak, duyguyu yaratan sosyal ilişkileri ve toplumsal bağlamı anlamak anlamına gelir (Bericat, 2016; Turner, 2007; 2009). Psikoloji alanında yapılan duygu çalışmaları yaş ve cinsiyete dayalı sosyal gelişimi incelerken yapı, etnik köken, toplumsal sınıf gibi unsurları göz ardı edebilmekte ve dolayısıyla duygunun sosyoloji alanında çalışılmasına ihtiyaç doğmaktadır (Thoits, 1989).

Duygu sosyolojisi; duygunun ve doğasının ne olduğunu anlama, onun tanımını yapma ve bununla ilgili teoriler geliştirme işidir. Mikro sosyoloji, makro sosyoloji, küçük gruplar veya yapısal çalışmalar fark etmeksizin duyguyu sosyal çalışmalara dahil etmek, pek çok karmaşık ilişki ağını çözümüleme işini kolaylaştırıcı rol oynamaktadır (Bericat, 2016; Turner, 2007; 2009). Sağladığı araştırma sonuçlarını ve bakış açılarını pek çok farklı sahaya entegre etmenin mümkün olması, sahip olduğu önemi perçinlemektedir (Bericat, 2016).

Tezin bu bölümünde, genel duygu sosyolojisi teori ve teorisyenleri serimlenmiş ve duygu çalışmalarına katkı sağlayan üç önemli sosyolog olan Durkheim, Goffman ve Collins'in teorileriyle alakalı bilgi verilmiştir.

#### 2.1.1. Genel duygu sosyolojisi teorileri

Turner ve Stets'in (2006, 2014; Turner, 2009) çalışmalarında duygu sosyolojisi teorileri yedi başlığa ayrılır: 1. Evrimsel teori 2. Sembolik etkileşimci teori 3. Drama teorisi 4. Ritüel teorisi 5. Güç ve statü teorisi 6. Tabakalaşma teorisi 7. Mübadele teorisi. Aşağıda, yazarların yaptığı bu sınıflandırmaya bağlı kalınarak, her bir teori ve katkı sağlayanlarına dair açıklama yapılmıştır.

##### 2.1.1.1.Evrimsel teori

Bu teoriye göre doğal seçilimin sonucu olan duygular, dikkat, öğrenme, hatırlama, kendilik bilinci, harekete geçme, uyarma gibi pek çok işleve sahiptir. Kültürün gelişmesi ve duyguların çeşitlenmesiyle oluşan sosyal bağlar ve ahlaki kodlar doğal seçim sürecinde avantaj sağlar (Turner, 2009). Ekman (1992)'ın temel duyguları ve temel özelliklerini araştırdığı çalışmasında belirlediği temel duygular; öfke, korku, üzüntü, zevk, tiksinti,

şaşkınlık, utanç, suçluluk, mahcubiyettir. Bu kapsama girmeyen diğer duygulara karma duygular adını verir. “*Duygu ailesi*” tüm duyguların dahil olduğu durumlar kümesini temsil eder. Bu aileye dahil olan her bir duygu kümesi, öncül ve ardılları, ifade edilişleri ve psikolojik süreçleri bakımından birbirinden ayırır. Ekman (1992), temel duyguların dokuz özelliğini şöyle sıralamaktadır: 1. ayırt edici evrensel işaretler 2. diğer hayvanlarda karşılaştırılabilir ifadeler 3. duygulara özgü fizyoloji 4. evrensel öncül olaylar 5. tepki sistemlerinde tutarlılık 6. hızlı başlama 7. kısa süre 8. otomatik değerlendirme mekanizması 9. planlanamaz olması. Öne sürdüğü özellikler çok genel ve tartışmaya açıktır. Esasında Ekman’a göre de sistemli bir duygu tanımı ve sınıflandırması yapmak güçtür. Ona göre tüm duygular temeldir, temel olan ve olmayan diye bir ayırmadan söz edilemez. Ekman, çalışmasını özgün hale getirmek amacıyla bu ayrıma başvurur. Çalışmalarıyla Ekman, ileriye dönük ampirik araştırmaları teşvik etmeyi amaçlar.

#### **2.1.1.2. Sembolik etkileşimci teori**

Bu teori, kişinin kendilik algısını doğrulaması etrafında gelişir. Benliğin toplumsal onayı sürecinde kişinin onay veya ret alması sonucunda hissettiği duygular üzerinde durulur. Sembolik etkileşim geleneğine dahil olan drama teorisinin “toplum bir sahnedir” fikrinden yola çıkılır. Kişinin benliği ve ondan beklenen arasındaki etkileşime vurgu yapılır, benlik ve davranış uyumlu hale getirilmeye çalışılır (Bericat, 2016).

Cooley (1964); Scheff ve Lewis’in teorilerini harmanlayarak, insanın dışarıdan nasıl algılandığına göre bir benlik imajı oluşturduğunu öne sürer. Diğerlerinin değerlendirmesinin pozitif/negatif olma durumuna göre gurur veya utanç hisseder. Gururlu olduğunda dışarıya pozitif, utandığındaysa negatif duygu gösterir. Böylelikle toplumsal dayanışma oluşur.

Diğer bir sembolik etkileşimci teorisyen olan Turner (2007), duyguları atfetme mekanizmasıyla çözümler. Turner’a göre duygular, olumlu/olumsuz onay aldıktan veya beklentileri karşılayıp karşılayamama durumunda ortaya çıkar. Kısacası, eğer kişi olumsuz dönüş alır ve beklentileri karşılayamaz ve sebebini kendisine atfederse utanç; dışarıya/gruba atfederse öfke hisseder. Turner’a göre utanç, suçluluk ve yabancılaşma; öfke, korku ve üzüntü duygularının değişime uğramasıyla oluşur. Özellikle utanç, kişiye doğrudan bir saldırı gibi algılandığı için en çok baskılanan duygulardan biridir. Bu bastırmanın bir sonucu da öfkedir. Diğer sembolik etkileşimcilerden farklı olarak Turner,

hangi durumlarda hangi duyguların hissedilebileceğinin netleştirmeye çalışır (Turner, 2009).

Bir diğer sembolik etkileşimci teorisyen olan Hochschild, “*duygu kültürü*” kavramında hangi durumlarda hangi duygular ne derece hissedilmeli ve nasıl yansıtılmalı problemlerinin kültür tarafından belirlendiği öne sürer. Thoits (1996) ise hissedilenle hissedilmesi gereken duygu arasındaki uyumsuzluğa dikkat çeker. Uyuşmazlık olduğunda tıpkı Hochschild’de olduğu gibi kişi çeşitli stratejilere başvurulur ama onun teorisinden farklı olarak, bu stratejiler her zaman işe yaramaz. Sonucunda kişi, aykırı davranışlar sergileyebilir (Turner, 2009). Hochschild, hostesler üzerine yaptığı çalışmalarında (1979; 1983), bilişsel, bedensel ve söylem olmak üzere üç katman belirler. Ancak bu çalışma çalışanların duygularıyla sınırlıdır. Thoits (1996), bu çalışmaya müşterilerin (others) duygularının manipüle edilmesini dahil eder. Yaptığı çalışmayla Thoits (1996), kişilerarası duygu yönetiminin bireylerde yarattığı değişimi ve sağladığı toplumsal birlikteliği gösterir. Bu çalışmada ilgili grubun ideolojisine göre, aşırı yoğunlukta hissedilen duygu sonucunda öz benliğe ulaşılır. Buna ulaşabilmek için ilk etapta kişinin duyguları manipüle edilir. Diğer aşamalarda kişi, gruba dahil edildiğinin göstergesi olarak desteklenir ve yatıştırılır. İlk etapta kişide manipüle edilerek ortaya çıkarılan negatif duygular, pozitif veya en kötü ihtimalle nötr hale getirilmeye çalışılır. Bu yolla grup dayanışması ve beraberliği desteklenir. Thoits’in bir grup üzerinde yaptığı gözleme dayanan bu araştırma sonuçlarının benzerlerini, toplumun pek çok sahasında görmek mümkündür.

Shott (1979), duygunun toplumsallığının diğer bir boyutu olan failin bunu nasıl tecrübe ettiği sorununu, sembolik etkileşimci bir yaklaşımla anlamaya çalışır (Barbalet, 2002; Thoits, 1989; Turner, 2009). Ona göre sembolik etkileşimcilik, dürtü, tanım ve sosyallik etkileşimini analiz etmede iyi bir araçtır. Toplumsal kontrolün başat aktörü duygular, toplumsal davranış anlamak ve dolayısıyla sosyoloji için önemlidir (Shott, 1979). Psikiyatrik ve psikolojik olarak duyguları incelemenin yeterli olmadığını düşünen Shott (1979), toplumsal ve yapısal olmak üzere iki farklı duygu türünden bahseder. İlki, toplumdaki duygu çeşitliliğini sağlarken diğeri durumdan ve normlardan etkilenir. Toplum, kültür, roller, tabakalaşma vb. gibi yapısal unsurlar, doğrudan insan davranışını etkilemez, insan davranışı üzerinde etkisi olan durumları etkiler. Durumlar ve dış etkenler kişiyi psikolojik olarak uyarır, onun algılama ve yorumlama biçimine yön verir. Ona göre psikolojiyi de etkileyen, daha temelde yatan yapısal faktörleri keşfetmek daha önemlidir.

Bu sebeple duyguları araştırırken dış çevre/toplum etkisi mutlaka göz önüne alınmalıdır. Shott'ın duygu çalışmalarına yaptığı en önemli katkı, “*role-taking emotions*” kavramsallaştırmasıdır. Özünde empati yapmayı bulunduran bu kavram, sosyal kontrolü oluşturan öz kontrolün temel unsuru olarak ele alınır. Shott bu kavramı, dönüşümsel ve empatik olmak üzere iki alt başlığa ayırır. Empatik duygular, kendini diğerinin yerine koyarak hissedilirken dönüşümsel duygular, diğerlerinin gözünden kendini görerek hissedilir. Her ikisi de sosyal kontrolü sağlayan ahlaki davranışlar için öncüdür. Bu girişimler sonucunda ortaya mahcubiyet ve utanç, suçluluk, kibir, gurur gibi duygular çıkar. Suçluluk, kişinin kendi olumsuz davranışının farkında olması veya ahlaki normlarla uyuşmadığının farkında olunması durumlarında; utanç, grup içerisindeki bir üyenin kendi özdeğerlendirmesinin olumsuz olduğuna inanması ve diğerlerinin de bunun farkında olduğunu düşündüğü durumlarda; mahcubiyet, kişinin beceriksizliğinin/yetersizliğinin diğerlerince fark edilmesi durumlarında ortaya çıkar. Utanç, kimi zaman beraberinde mahcubiyeti getirebilse de aksi pek mümkün değildir. Mahcubiyet biraz daha anlık olanla ilintiliyken, utanç daha genel bir duygudur. Sosyal kontrolü sağlayan korku gibi duyguların yanı sıra yukarıda bahsi geçen üç duygu birileri tarafından izlenmezken de tetiklenebilir. Bazen kişinin rezil olduğu bir anı düşünmesi veya rezil olma ihtimali bile onu utandırmaya yetebilir. Duyguların nasıl birer sosyal kontrol mekanizması olarak kullanıldığı sorusu yanıtını burada bulmaktadır. Örneğin Shott (1979)'a göre mahcubiyet, en çok bir grubun varlığını gerektiren duyguyken suçluluk, gruba en az ihtiyaç duyan duygudur. Bahsi geçen bu üç duygu olumsuz davranışları cezalandırmakla kalmaz, olumlu davranışları pekiştirerek toplumsal kontrolü destekler. Tüm *role-taking emotions* sosyal kontrole içkin kişisel duyguları pekiştirir ve bu yolla öz denetimi sağlar (Shott, 1979).

“Hariciler” kitabında Becker, sapkın olanı tespit etmeye çalışırken bir yaklaşımın; “*toplumun istikrarını olumsuz etkileme ve dolayısıyla sürekliliğini tehlikeye atma ihtimali olan süreçler var mı?*” sorusundan yola çıktığını söyler. Başka bir yaklaşım sapkınlığı, grup kurallarına uyup uymama haline göre değerlendirir. Grubun, grup üyelerine dayattığı kurallar tarif edildiği anda, kimin sapkın olduğu açıkça belirlenebilir (Becker, 2015, s. 27-28). Buradan yola çıkarak grup, ortak amacı olan kişilerin bir aradalığı olarak tanımlandığında; sapkın, bu amaca hizmet etme önünde engel teşkil edecek biçimde davranan kişidir yorumunda bulunulabilir. Sapkınlığı sapkınlık olarak tanımlayan, dışarıdan ona verilen tepkidir. Dolayısıyla bu meseleyi ele alırken diğerlerini konuya dahil etmek gereklidir.

Sapkınlığın cezasının ne olacağı genel hatlarıyla bellidir. Kişi, saygısını ve onayını kazanmayı beklediği insanlar tarafından reddedilmekten korkar. Bu sebeple de haricilerle olan ilişkisini sınırlar ve düzenler (Becker, 2015, s. 94). Yapılan eylemin kolayca gizlenebileceğini fark eden kişinin korkusu azalır (Becker, 2015, s. 100). Bu ilişki ağı içerisinde kuralı dayatanlar ve kuralı uygulayanlar arasında bir güç dengesizliği bulunur.

Froyum (2010), Bourdieu'nun sermaye türlerinden yola çıkarak oluşturulan “*duygusal sermaye*” kavramı üzerinde durur. Duygusal sermaye, duygu yönetim becerilerinin, ebeveyn yoluyla kuşaktan kuşağa aktarıldığını ifade eder. Kişi, küçük yaştan itibaren ailesinden, duygularını ifade etme ve duygularını kontrol altına alma biçimlerini öğrenmeye başlar. Tıpkı Bourdieu'nun kavramında olduğu gibi bu durum, mevcut eşitsizliklerin aktarılmasına ve yeniden üretilmesine sebep olur. (Froyum, 2010).

Cahill ve Eggleston, tekerlekli sandalye kullanan kişilerin kendi duygularının yanı sıra diğerlerinin kendileriyle alakalı duygularını nasıl müzakere ettiklerini konu ettikleri çalışmalarını, duygu araştırmalarında kişilerarası etkileşimin göz ardı edildiğini söyleyerek biraz daha birey odaklı yürütürler (Cahill ve Eggleston, 1994). Onlara göre toplumsal onay kazanma isteği ve dışlanma korkusu duygu yönetimine yol açsa da bireysel düzeyde yapılan muhakemenin etkisi yadsınamaz. Bu muhakeme esnasında harcanan duygusal enerji ana konularını oluşturur (Cahill ve Eggleston, 1994). Cahill diğer iki çalışmasında (1999;2011) cenaze hizmetleri mesleğine odaklanır. Sembolik etkileşim geleneğiyle yazılan çalışmalarda, toplumsal cinsiyet rolleri ve sınıfsal boyutlar göz önüne alınarak duygusal emek ve duygusal sermaye merceğinde bir inceleme yapılır.

#### **2.1.1.3.Drama teorisi**

Sembolik etkileşimci teoriyle benzer olan bu teoride, tiyatro sahnesi imgesiyle toplumsal ilişkiler çözümlenir. Teorinin mimarı olan Goffman'a göre insanlar performanslarını sergilerken küçük düşmekten ve utanmaktan kaçınırlar. Bu teoride sembolik etkileşimcilikten farklı olarak, benlik sergileme faaliyeti insanların tek stratejik aracı olarak görülmez (Turner & Stets, 2006; 2014). İlerleyen kısımda yer alan ritüel başlığı altında Goffman'la alakalı daha detaylı bilgiye yer verilmiştir.

#### **2.1.1.4.Güç (otorite) ve Statü (itibar) teorisi**

Bu teoride, güç elde etme ve itibar sahibi olma ilişkilerinin duygu üzerindeki önemine ve bunun toplumsal bağa etkisine vurgu yapılır. Başarının ve başarısızlıkların kime/neye atfedildiği bu teoride önemlidir (Turner, 2009).

Bu teörinin öncü ismi olan Kemper, sosyal ilişkilerin tümüyle iki boyutta ele alınabileceğini söyler; statü ve güç (Kemper, 1978; 1984; 2011; 2014; 2017). Kemper'in pozitif bakış açısıyla ele aldığı güç ve statü teorisi, soyut kavramları yapıyla beraber ele alması dolayısıyla değerli bir girişim olarak görülür (Thoits, 1989). Kemper (2006; 2014), Weber'in tanımını yaptığı sosyal gücü, bir kişinin diğer(ler)i üzerinde iş yaptırabilme potansiyeli olarak tanımlar. Güçle beraber hakimiyet ve otorite de gücünü artıracığından kişiler, bu ayrıcalığı elde etmek için çeşitli stratejilere girişir. Bu stratejileri sosyal ilişkileri gözlemleyerek çözümlemek mümkündür. Bu stratejiler kişilere kimin güçlü olduğunu hatırlatıp onları yeniden hizaya sokma işlevi görür. Güç, tehdit, baskı, manipölasyon, aldatma gibi yollarla bireyin isteğı dışında itaatini sağlamaya yönelik davranışları kapsar (Kemper, 2014, s. 156). Güçlü olmak davranışlara, daha sert, kendini belli eden, varlığını hissettiren biçimde yansır. Bununla beraber güç hiyerarşisinde daha altlarda bulunan kişiler, çeşitli sözlü/fiziki aşağılamalara maruz kalabilmektedir.

Kemper, *“kas, sinir ve bazen bilişsel unsurları içeren nispeten kısa süreli olumlu veya olumsuz bir değerlendirme durumu”* olarak tanımladığı duyguların (Kemper, 1978, s. 30), etkileşimlerin gerçek-düş-öngörü durumu sonucunda ortaya çıktığını söyler. İçinde bulunulan, anbean yaşanan durumun etkisi gerçek; geçmişte olma ihtimali olmuş veya gerçekleşmiş olayları düşlemenin etkisi düş; ileriye dönük olayların sonuçlarını tahmin etmenin etkisi olarak öngörüü açıklar (Kemper, 2006, s. 96).

Yanı sıra Kemper (2006), yapısal, beklentisel, sonuçsal olmak üzere üç duygu türü tanımlar; ilki, güç-statü dengesine bağlı yapıların sabit olmadığına, duruma bağlı değişkenliğine işaret eder. Durumun etkisi geçtiğinde normale döner. İkincisi, ileriye dönük tahminlerimizin geçmişte yaşanan olaylardan yola çıkarak yapıldığına işaret eder. Sonuncusu ise, anlık olarak yaşanan olaylara doğrudan verilen tepkileri kapsar. Kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları yapıyı sürdürmeye yönelik duyguları yapısal; davranışlarını düzenlerken yararlandıkları geçmiş tecrübelerden yola çıkarak gelecekle ilgili girdikleri beklenti sonucunda oluşan duyguya beklentisel; bu iki duygu birleşerek sonuçsal duyguları yani mevcut duruma verilen tepkileri oluşturur. Bu üç duygu türü, sosyal yaşantımızdaki duyguların tümüne tekabül eder. Örneğın Kemper'e göre kişi gücünü yeterli görüyorsa kendisini güvende hisseder. Aşırı güçlü olduğunu düşünüyorsa suçluluk; yetersiz görüyorsa korku ve endişe hisseder. Diğerinin gücünü aşırı görüyorsa öfke ve endişe; yeterli güç aşırı güç kadar tehditkar olmadığı için güven hissettirir; yetersiz

görürse suçluluk hisseder. Kemper’e göre utanç ve öfke, güçten ziyade statüyle ilgilidir. Diğerlerinin statüsü yetersizse bu suçluluk, utanç veya her ikisine de yol açabilir. Bunun sebebi stratejik bir amaçla hareket etmekten kaynaklıysa suçluluk; kendi statüsünü yetersiz görmekten kaynaklıysa utanç hiss edilir. Kişi statüsünü yeterli görüyorsa mutlu, hoşnut veya memnun hiss eder; aşırı hissediyorsa utanç hiss eder. Çünkü kişi; grup bütünlüğünü bozduğu, aykırı olduğu, sözleşmeyi bozduğu fikrine kapılır (Kemper, 2011; 2017).

Kemper, aynı zamanda üç aktör türü belirler; kendi, diğ eri ve üçüncü taraf. “Üçüncü taraf” kişinin atfetmesine bağlı olduğu için insan, nesne, tanrı gibi biçimler alabilir. Duygular, bu üç aktörün nasıl tanımlandığına göre değişmekle beraber aynı zamanda duyguların yönünü tayin eder (Kemper, 2006, s. 97-98). Örneğin yetersizlik hissi beraberinde üzüntü-depresyon, öfke getirebilir. Bu, yetersizliği hangi aktöre (kendi, öteki, üçüncü taraf) atfettiğiyle ilgilidir. Kendisineyse üzüntü-depresyon; diğ erineyse öfke, üçüncü tarafaysa ve bu bir kişiyse veya grupsa öfke; soyut bir kavramaysa üzüntü-depresyon hiss edilir.

Özetle, Kemper’in duygu sosyolojisine yaptığı katkılar ve güç ve statü teorisi, duyguların sadece bireysel değil, sosyal ilişkilerdeki konumlarımızla doğrudan bağlantılı olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

#### **2.1.1.5.Tabakalaşma teorisi**

Bu teoride sermaye, güç, para, statü, itibar gibi unsurların topluma eşitsiz olarak dağıtıldığı, buna bağlı olarak da her tabakanın duygusal enerjisinin farklı olduğu iddiasından yola çıkılır. Makro ilişkiler (güç, para, kaynak), mikro ilişkilere (günlük hayat, duygular) sirayet eder. Turner’a göre alt tabakadaki insanlar daha fazla negatif duygu hiss eder. Eğer hissettikleri bu duyguların kaynağını kendilerine atfederlerse utanma, küçük düşme, aşağılanma hissedebilir; dışarıya atfederlerse öfke hiss edilir (Turner, 2009).

Tabakalaşma teorisi kapsamında değerlendirebileceğimiz Eva Illouz, kapitalizm ve modern hayatta yeni oluşan duygusal kültür ekseninde, toplum ve duyguların iç içe geçmişliğini analiz etmeye girişir. Yazarın kavramsallaştırması olan “*duygusal kapitalizm*”; “*duygusal ve ekonomik söylem ile uygulamaların birbirlerini şekillendirdiği, dolayısıyla da duyguların ekonomik faaliyetin önemli bir yönü haline getirildiği bir kültür*” olarak tanımlanır (Illouz, 2011, s. 17). Bu tanım da, sosyal ilişkiler ekonomik ilişkilerin tam merkezinde yer alır. Yani, piyasa ve psikoloji iş birliğinin sonucunda piyasalaşan kültür ve yeni oluşan psikoloji dili, günümüz sosyalleşme biçimlerini düzenlemek için yöntemler ve

anlamlar sunar (Illouz, 2011). Hizmet sektöründe duyguların araçsallaşmasıyla ekonomikleşen duygular, gündelik hayatın mikro ilişkilerini de dönüştürmüştür. (Illouz, 2011, s. 42).

Yazar, duygusal zekayı hem kültürel hem sosyal habitus (ve sermaye) türü olarak ele alır. Ona göre duygular kültürel çünkü duygusal tutumlar ve tavırlar kişinin sosyal statüsünü ve kültürel arka planını yansıtır. Sosyaldir çünkü duygular iletişimin ana unsuru olarak, kişinin sermayeye dönüştürülebilir olan sosyal çevresini oluşturmaya yardımcı olur. Duyguların sermaye haline gelebilmesi için ekonomik faydaya dönüştürülmesi gerekir. “*Duygusal zeka*” kavramının iş hayatında yer bulmasının ardından kişilik testlerine gösterilen ilgi artmış ve bu durum duyguların ölçülebilir, nicelleştirilebilir, kontrol edilebilir olarak görülmesine yol açmıştır. Duygusal zeka ölçeklerine dayalı işe alım yapan firmaların kar oranlarını kayda değer ölçüde artırdığına dair nicel veriler, duyguların ekonomik bir sermayeye dönüştürülebildiğinin en net kanıtıdır (Illouz, 2011, s. 96-101). İlerleyen kısımda, duygusal zeka kavramına ilişkin daha detaylı bilgi verilmiştir.

Varsayılanın aksine duygu, ekonomi, kapitalizm, iş, meslek alanlarından hariç değildir. Kapitalizm, işbirliği ve dayanışmayı gerekli kıldığından bunlar için gerekli olan duygular da sisteme dahil olur. Örgütsel düzeyde, iyi bir yöneticiden öz farkındalık ve empati kabiliyeti beklenmektedir. Beraberinde, empati ve etkili dinlemeyle profesyonel iş hayatında başarı elde etmek iç içe girmiş, duygusal yetkinlik ve iş yeterliliği bütünleşmiştir (Illouz, 2011, s. 40). Bir yöntem veya beceri olarak iş hayatına giren iletişim, zamanla kurumsal hayatın merkezine yerleşmiştir. Böylelikle duygular, ekonomik alana dahil edilmiş ve kamusal alanlar duygusallaşmaya başlamıştır.

#### **2.1.1.6. Mübadele teorisi**

Lawler (2001; 2014), insanların tıpkı ticarete olduğu gibi sosyal ilişkilerde de kar-zarar hesaplaması yaptığını öne sürer. Davranışlar, sosyal olarak ödül alabilmek veya cezadan kaçınabilmek endişesiyle düzenlenir. Ödül alındığında olumlu duygular hissedilirken; ceza karşısında olumsuz duygu hissedilir. Lawler (2001), duygular üzerinde etkili olan dört mübadele türü belirler; 1. Kazançlı 2. Sözleşmeli 3. Karşılıklı 4. Genelleştirilmiş. Sosyal ilişkiler ticari bir faaliyet gibi ele alınır. Bu teoriye göre kişiler, sosyal ilişkilerini maksimum fayda sağlamak veya mevcut durumlarını korumak üzere stratejik hamlelerle yürütür ve kar/zarar veya gelir/gider dengesine göre pozitif/negatif duygular hissederler (Turner, 2009).

### 2.1.1.7.Ritüel teorisi

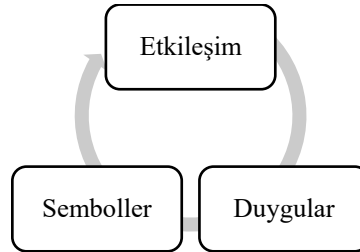
Collins'in en önemli temsilcisi olduğu ritüel teorisine göre birlikte olmak, bir aradalık sonucu oluşan senkronize ifadeler, duygular vb. ortaklaşa bir duygu ve dayanışma yaratır. Bu birliktelik, ortak kültürü ve beraberinde ahlaki normları oluşturur. Oluşan bu grubun normlarına karşı herhangi bir ihlal, öfkeye yol açabilir (Turner, 2009).

Toplumsal bağların tezahürünü yüz yüze ilişkilerde görmek mümkündür. Gündelik hayatın mikro ilişkilerini çözümlemek, makro düzeyde analizler yapılmasına olanak tanır (Collins, 2004). Gruplar, hem bireysel düzeyi gözlemlememize olanak sağlaması hem de gündelik hayata dair önemli ipuçları sunması, bunu yaparken belli bir standarda, dinamiğe, düzene sahip olması dolayısıyla ayrıcalıklıdır (Summers-Effler, 2006, s. 148).

Etkileşim ritüelleri teorisi mikro sosyoloji için başat bir teoridir. Collins, ritüel aracılığıyla her şeyin açıklanabileceğini öne sürer. Ona göre ritüeller, her an her yerde görülebilir. Durumlara içkin insan ilişkilerinde toplumsal olana dair derin yargılara varmak mümkündür. Ona göre bu teori evrensel olarak geçerlidir (Collins, 2004).

Ritüel teorisindeki 'ritüel'in ifade ettiği anlam, günlük dilde refleks/gelenek haline gelmiş davranışlar veya bireysel düzeyde yapılan günlük rutinler olarak kullanılan ritüelden farklıdır. Geleneksel ritüel yaklaşımında, yapı sembolleri, inançları ve ritüelleri oluştururken; sosyolojide ritüeller, değerleri, sembolleri ve yapıyı oluşturur (Rossner & Meher, 2014).

Ritüeller, insanların karşılıklı olarak dikkatlerini ortak bir nesneye odakladıkları, sonucunda paylaşılan bir gerçeklik, dayanışma duygusu ve grup üyeliğinin sembollerinin olduğu etkileşimlerdir (Collins 2004, s. 49) ve toplumu oluşturan en temel yapıdır (Summers-Effler, 2006).



**Şekil 2.1.** Ritüel döngüsü (Summers-Effler, 2006).

Ritüel teorisinin önde gelen üç ismi Durkheim, Goffman ve Collins'tir. Durkheim, ritüellerin toplumu nasıl yarattığını tasvir eder; Goffman ise toplumun ve ritüellerinin

benliği nasıl yarattığını gösterir (Rossner & Meher, 2014, s. 205). Collins, her iki teorisyenden de etkilenerek ritüellerin hem toplumu hem bireyi anlamaya aracılık edebileceğini ileri sürer.

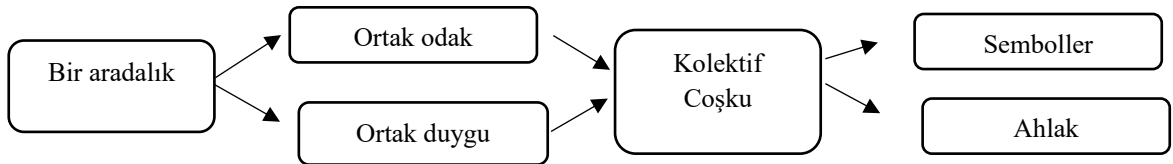
#### 2.1.1.7.1. Ritüel teorisyenleri: Durkheim, Goffman ve Collins

##### 2.1.1.7.1.1. Durkheim ve ritüel

İnsana dair incelemelerini detaylandırmayı amaçlayan Durkheim, dinin ilkel biçimlerini incelemenin bu amaca önemli katkılar sağlayacağına inanıyordu (Durkheim, 2005). Dini Hayatın İlkel Biçimleri isimli kitabı, ritüelle duyguyu ilk teorileştiren çalışmadır. Bu çalışmada Durkheim, dinin ve daha özünde ibadet benzeri ritüellerin toplumu nasıl bir arada tuttuğunu göstermekte, böylelikle, toplumsal birlikteliğin temelinde yatan duygu yoğunluğunu su yüzüne çıkarmaktadır (Summers-Effler, 2006, s. 136).

Durkheim (2005), ilkel dinlerin ortak noktası olarak, tanrı düşüncesini var etme yöntemlerini işaret eder. Ona göre ilkel dinler tanrıyı oluştururken, tanrı düşüncesinin onlarda uyandırdıkları duygulara odaklanırlar. Bu noktada Durkheim'ın duygulara ayrıca bir önem atfettiği anlaşılr.

İlkelde, biri tarafından hissedilen duygu, tıpkı sesin yankı yapması gibi, bir diğerine aktarılarak büyür, yayılır ve din haline gelir. Duygular bulaşıcıdır, bu yüzden ilk adım olarak bir arada bulunmak önemlidir (Rossner & Meher, 2014). Durkheim için topluca bir arada bulunmak bile bir “*enerji*” meydana getirir. Ritüeller esnasında bu enerji, ortak ritim ve senkronizasyon sayesinde Durkheim'ın “*kolektif coşku*” (collective effervescence) olarak tanımladığı şeye dönüşür. Gruba ait semboller ve sınırlar kutsal hale gelir ve bu yolla ahlakın temelleri atılmış olur. Sembol saygısızlık tüm grup tarafından öfkeyle karşılaşır (Durkheim, 2005; Summers-Effler, 2006, s. 138-140).



**Şekil 2.2.** Durkheim'ın ritüel modeli (Rossner & Meher, 2014, s. 203)

Oluşan ritüel, iki sonuca yol açar; semboller ve ahlak. Ritüellerle pekiştirilen semboller, kutsallaşır. Kutsal haline gelen semboller toplumda güç elde eder. Doğruyu ve

yanlışı tayin eden konumuna ulaşır (Rossner & Meher, 2014). Durkheim’ın yaklaşımında, önce aynı mekan ve zamanda bir araya gelen grup (*grubun bir aradalığı*), senkronize halde aynı hareketleri yaparak grup olma bilinci hisseder (*kolektif coşku*). Sonucunda, ortak davranışlar ortak hisleri doğurur (Rossner & Meher, 2014, s. 202).

Tanrı-kul, toplum-üye benzetmesiyle; toplum tıpkı tanrı gibi ona üye olanlar tarafından tam uyum ve rıza talep eder. Bu rızanın karşılığında faydasını açığa çıkarır. Bu sözleşmenin sürdürülebilmesi üyelerde birtakım ortak duyguların bulunmasını gerekli kılar. Bu ortaklık için kişilerin duygu kontrolü yapması ama bunu toplumda var olan ortak enerjiye göre yapması beklenir. Kendi iradesi saf dışı kalır. Bu anlaşmanın karşılığında tanrının sonsuz varlığıyla ödüllendirilen kişi, güven duygusuyla bezenir. Ayrıca duygularının ortak olduğu diğer üyelerle arasında saygı, sevgi, anlayış bağı oluşur. Bu sayede diğerlerinin kendisine karşı hissettikleri, kişinin kendi benliğinin bir parçası haline gelir. Tüm bunların sonucunda kişi, dış dünyada daha fazla güven ve cesaretle hareket eder (Durkheim, 2005).

#### **2.1.1.7.1.2. Goffman, ritüel ve etkileşimler**

Ritüel perspektifini geliştiren başlıca sosyologlardan biri olan Erving Goffman, çalışma konusunun nesnesini “*o halde insanlar ve onların anları değil, anlar ve o anların insanları*” olarak belirtir (Goffman 2017, s. 11). Goffman, Durkheim’ın teorisini bozarak geliştirir. Durkheim’a göre sosyal gerçeklik halihazırda vardır; ritüeller ve etkileşimlerle pekiştirilir. Goffman’a göreyse ritüeller aracılığıyla kişi sosyal gerçeklikte bir yere kendisini konumlandırır (Rossner & Meher, 2014). Goffman Durkheim’ın teorisini geliştirerek, bunun sadece dini törenlerle ve ibadetlerle sınırlı olmadığını öne sürerek gündelik hayattaki mikro etkileşim alanlarını analize dahil eder (Summers-Effler, 2006, s. 136-137). Goffman, Durkheim’dan farklı olarak etkileşimlerdeki informal olana odaklanır. Kişilerin diyalogu başarılı bir şekilde sürdürebilmek için yüz ifadelerini ve sözlerini kontrol ettiği ve yönettiği düşüncesinden hareket eder. Etkileşim esnasında sergilenen rolleri, yüz ifadelerini, jest ve mimiklerini analiz eder. Yüz yüze karşılaşmalar, ikili ilişkiler, informal ilişkiler analiz noktasını oluşturur (Summers-Effler, 2006).

Goffman’ın ritüelinde, özgün olarak, başarısız olma durumu vardır. Yanı sıra bu teoride toplum bir sahneye benzetilir ve insanların benliklerini en iyi şekilde sergilemek için stratejik davrandığı görüşü savunulur (Rossner & Meher, 2014). Goffman, “*dramaturjik yaklaşımı*” adını verdiği bu yaklaşımıyla gündelik yaşamdaki mikro

etkileşimleri bir tiyatro sahnesine benzeterek açıklar. Ona göre aktörler ve rolleri vardır ve bu roller bağlama göre şekillenir. Bu yaklaşım, sahne, sahne arkası, rol yapma ve izlenim yönetimi gibi unsurlara sahiptir. Rolün sağlıklı bir şekilde sergilenebilmesi için üç kriterden söz edilir; dramaturjik sadakat, dramaturjik disiplin ve dramaturjik tedbir. Bu üçü bir arada olduğunda sahnelenen rol inandırıcı hale gelir. (Goffman, 2014a).

Goffman'ın yaklaşımında, üç önemli rol bulunur; performansı sahneleyenler (oyuncular), performans tarafından hedeflenenler (seyirciler) ve performansta rolü olmayan ve onu gözlemlemeyen dışarıdakiler. İşlev, bilgi ve bölge nadiren uyumludur. Dışındakilere ayrıksı rol kategorinde değerlendirir. Bu ayrıksı roller; muhbirler, ajan/gözcü, arabulucu, meslektaş gibi rolleri kapsar. Bir grubun sahip olduğu “yıkıcı bilgiler” performans esnasında açık edilmemelidir. Bu, *bilgi denetimi* aracılığıyla düzenlenmelidir (Goffman, 2014a). Goffman, etkileşimin bulaşıcılığından bahseder. Herhangi bir sözsel iletişim olmaksızın çeşitli simgeler, semboller, jest-mimikler, ön kabuller aracılığıyla etkileşim kurulabilir ve fiziki bir takip olmaksızın denetim sağlanabilir (Collins, 2004).

Kişinin görünüşüyle sergilediği rol/tutum arasında uyum olmasını beklenir. Aksi takdirde yetkinliğinden şüphe duyulur. Kişi, kendi hakkında sahip olduğu fikirle oynadığı rol uyduğunda, zamanla olmak istediği kişiliğe ulaşır. Zamanla, kinik denilen çelişkili tutum etkisini azaltarak inanmamaktan inanca doğru bir dönüşüm gerçekleşebilir. Bunun tersi, kiniklikle içtenlik arasında gidip gelme ihtimali de mümkündür (Goffman, 2014a). Örneğin genelde dürüst ve samimi olan hizmet sektörü çalışanları, bazen müşteriler çok istediği için onları kandırmak zorunda kalırlar (Goffman, 2014a, s. 30). Denebilir ki kinik kimseler, sadece art niyetli, düzenbaz gibi kandırmaca yapmaz. Bazen rolü abartarak sergilemek veya dramatize etmek o role (yerine göre mesleğe) gösterilen hürmeti artırabilir (Goffman, 2014a).

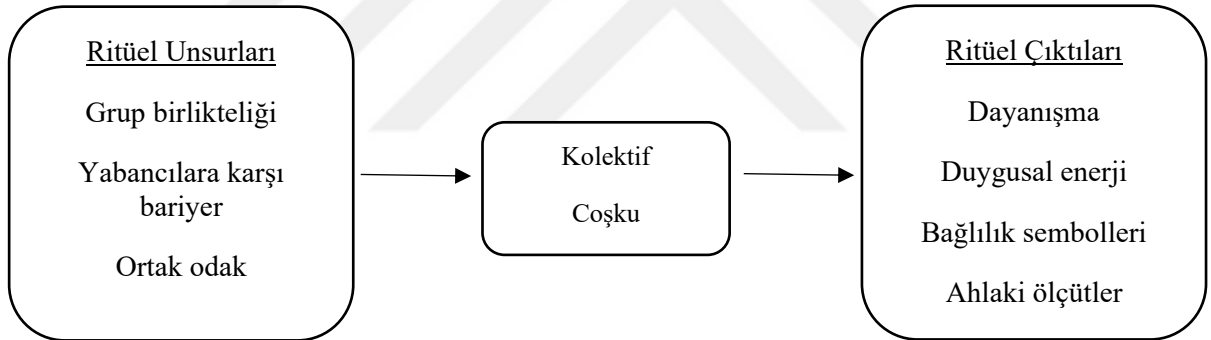
Performans aracılığıyla oluşturulan ve sergilenen gerçeklik, aslında her an bozulmaya müsait ve hassas konumdadır. “İdealize edilmiş performanslar” aracılığıyla ideal olana uygun davranmak için bazı davranışlar gizlenir veya bastırılır. “Uygunsuz olan gizlenir” ve sonucunda görünüş ile gerçek arasında farklılıklar bulunabilir. Biyolojik bir canlı olmaklık, sahip olunan güdüler ve zaaflar, toplumsal benliği sekteye uğratma riski oluşturur. Değişkenlik, belirsizlik vb. hoş karşılanmaz. Bu yüzden idealize edilmiş

bir performansın yanı sıra idealize edilmiş duygular da vardır. (Goffman, 2014a). Goffman, bu durumu şu şekilde örneklendirir:

*“Kamuoyu onlardan durumlarını bir tören olarak gerçekleştirmelerini talep eder. Manavın, terzinin, mezatçının kendilerine ait bir dansları vardır. Onunla müşterilerini kendilerinin sadece bir manav, mezatçı, terzi olduğuna ikna etmeye çalışırlar. Hayal kuran bir manav alıcıya hakaret etmiş gibi olur, çünkü böylesi bir manav tam bir manav değildir.”* (Goffman, 2014a, s. 81).

#### 2.1.1.7.1.3. Collins ve ritüel zincirleri

Collins, mikro olaylardan yola çıkarak yapısal olana (makro) dair içgörü elde etmeyi amaçlar. Diğer bir deyişle gündelik hayat etkileşimlerinin yapıyı etkileyip dönüştürdüğünü söyler. Tıpkı Scheff’in yaklaşımında olduğu gibi (1988; 1990) gözlemlenebilir davranışları inceler ve Scheff’in çalışmalarını biraz daha ileriye götürerek istikrar ve değişimin duygusal ödül veya yaptırımların bir sonucu olarak meydana geldiğini savunur. Collins’in davranışları meydana getiren etkileşim ritüelleri sonucunda elde edilen “*duygusal enerji*” (emotional energy) kavramsallaştırması literatürde sıkça vurgulanır. (Thoits, 1989).



**Şekil 2.3.** Collins'in ritüel zincirleri (Rossner & Meher, 2014, s. 207)

Collins'e göre duygular toplumsaldır. Ona göre duygular çoğu durumda öngörülebilirdir ve genelde bir aradalıktan doğar (Collins, 2014). Collins'in teorisi, Durkheim'in teorisinden yola çıkarak oluşturulmuştur ve aynı zamanda Goffman'ın gündelik hayat incelemelerine de adapte edilebilmektedir.

Goffman'ın düşüncesini ödünç alarak, insan değil durum odaklı incelemeler yapar; durumdan yola çıkarak insana ulaşmaya çalışır. Goffman gibi yüz yüze etkileşimlere önem verir. Hem Goffman hem Collins, gündelik hayattaki karşılaşmaların toplumsal ve bireysel düzeyde etkilerine büyük önem verir. Collins'in Amacı daha formal bir teori ortaya koymaktır. Bir etkileşimi ritüel haline getiren faktörleri şöyle sıralar; iki

ya da daha fazla kişinin mevcudiyeti, ortak farkındalık ve ilgi, ortak duygu. Bu şartlar sağlandığında davranışlar ritmik hale gelir. Bu ritim Durkheim'ın *kolektif coşkusu*na ortaya çıkarır (Collins, 2004, s. 48-49). Bu coşkunun Collins'e göre iki unsuru vardır; grup odaklı dayanışma ve birey odaklı *duygusal enerji* (Summers-Effler, 2006). Collins'e göre ritüeller bir araya gelerek duygusal enerjiyi meydana getirir (Rossner & Meher, 2014).

Collins'in ritüelinin öğeleri; insan bedeni (jest, ses, mimik), ortak odak ve bu ortaklığın farkında olmak ve ortak paylaşılan duygulardan oluşur (Collins, 2014, s. 299). Bunların tümü olduğunda toplumsal bağ kuvvetlenir. Ritüelin üç ana sonucuysa; dayanışma, grubun dayanışmasını hatırlatan üyelik sembolleri ve *duygusal enerjidir* (Collins, 2014, s. 300). Bu amaçlara ulaşamayan ritüelleri başarısız olarak tanımlar. Bunu sağlayan duygunun pozitif bir duygu olması zorunlu değildir (örneğin utanç duygusu). Önünde sonunda toplumsal dayanışma güçlendirilir.

Başarılı ritüel sonucunda elde edilen yoğun duygusal enerji, kişiyi tek başına olduğundan daha güçlü ve kendinden emin hissettirir (Collins, 2004, s. 49). Dolayısıyla bu duyguyu bir sefer hissetmiş olan kişi hayatının geri kalanında yine bu duyguyu arar. Ancak ritüeller her zaman yoğun ve olumlu duygusal enerjiyle sonuçlanmaz. Collins tam da bu sebeple *etkileşim zincirlerinden* bahseder. Ona göre kişilikler de bu duygusal enerjiyi arama sürecinde oluşur (Collins, 2014).

Bu, bireysel düzeye de uyarlanabilir; Collins'e göre etkileşim ritüelleri sonucunda ortaya çıkan duygu kişinin idrakini şekillendirir. Toplumsal bağlam ve etkileşim ritüelleri duyguları belirler. Başarılı veya başarısız fark etmeksizin tüm duygusal enerjiler duygularımızı ve dolayısıyla idraki şekillendirir. Collins'in öne sürdüğüne göre, güçlü olan duygusal enerjinin diğerlerini domine ettiği bir asimetric durumdan söz edilir (asimetric etkileşim ritüeli). Bu kavram, grubun ikiye ayrılması sonucunda bir grubun diğerini zararlı/amoral ilan ederek üzerinde baskı kurması örneğiyle açıklanabilmektedir. Diğer bir örneğini kural koyanlar ve kurala uyanlar arasında görmek mümkündür. Kuralları koyan kişi daha fazla duygusal enerji hisseder. Daha makro düşünüldüğünde güce ve yetkiye sahip olan üst sınıflar daha fazla duygusal enerji, alt sınıflar daha az duygusal enerji hisseder. Alt sınıftan birinin güç elde etme veya bu etkileşimlerden kaçma imkanı vardır (Collins, 2014). Collins'in kurduğu güç ve statünün ilişkisinden yola

çıkarak eşitsizliklerin ve tabakalaşmanın mikro düzeyde anlaşılabilmesine katkı sağlanır (Rossner & Meher, 2014, s. 208).

Collins, uzun ve kısa süreli iki duygu sürecinden bahseder. Kısa ve anlık duygular birbirine eklenerek uzun süren duygu durumlarını oluşturarak bir nevi şarj işlevi görür. Tıpkı batarya gibi devamlı olarak şarj edilmeyi gerektirir. Bu yüzden kişiler, bataryanın bitmemesi ve uzun süreli kalıcı duygular elde edebilmek için daimi bir çaba içerisinde (Rossner & Meher, 2014).

Collins'in modeli büyük ölçüde Durkheim ve Goffman'dan türetilmiş olsa da ritüel teorisini genişleten ve ilerleten, belki de onu duygu sosyolojisiyle daha da alakalı hale getiren iki kavramı detaylandırmıştır. Bunlardan ilki hem bir ritüelin sonucu hem de gelecektekiler için bir motivasyon kaynağı olarak “duygusal enerji” kavramıdır. İkincisi ise ritüellerin zincirleme olarak bir araya getirildiği ritüel etkileşimi için bir ‘pazar’ fikridir (Rossner & Meher, 2014, s. 208-209).

#### **2.1.1.8. Duygu sosyolojisi teorilerinin yaklaşım düzeyleri**

Thoits (1989), sosyolojideki duygu yaklaşımlarını *makro (yapısal-kültürel)* ve *mikro (sosyal psikoloji)* olmak üzere iki başlığa ayırır.

Duyguyu, bağımsız değişken olarak ele alan mikro yaklaşımlar, ampirik olmaktan çok teorik, açıklama ve tanımlama odaklıdır. Bunlar arasında radikal sosyal inşacı olanlar evrensel duyguları reddeder. İlimli olanlar, temel duyguların evrenselliğine inanır. Her iki yaklaşım da duyguların toplumsal yapıdan nasıl etkilendiğini merak eder. Hochschild ve Shott gibi sembolik etkileşimcilerse, yine toplumsal tarafına odaklanmakla beraber, daha çok insan davranışlarını konu eder. Onlara göre duygular, çevresel etkiler sonucunda açığa çıkan uyarıcıların yansımasıdır. Pozitivistler (Scheff, Kemper, Ekman), temel bazı duygu ve tepkilerin evrensel olduğuna inanırlar. Duyguyu bir itki olarak gören mikro yaklaşımlarda duygu, genelde bağımsız değişken yani davranışları harekete geçiren olarak ele alınmıştır (Thoits, 1989).

Makro yaklaşımlar, daha çok ampirik yöntemleri kullandıkları çalışmalarında duyguyu bağımlı değişken olarak ele alır ve öfke, sevgi gibi belli başlı duygulara odaklanırlar. Yapısal işlevselci bir bakış açısının bu alanda yapılan çalışmalara katkı sağlaması muhtemeldir. Özü itibarıyla, makro yaklaşımlara göre yapısal ve kurumsal değişimler beraberinde duygu değişimlerini getirir. Makro çözümlemeler, sistematik olarak

test edilebilir hipotezler ortaya attığı için önemlidir. Mikro teorisyenlere teorilerini uygulayabilecekleri durumları detaylandırma imkanı sunar. Kültür ve toplumsal yapı arasındaki etkileşimi çözümlemeye ve duygu normlarının işlevini ve kökenini tanımlamaya yardımcı olabilir (Thoits, 1989).

Tez yazarı tarafından derlenen Tablo 2.1’de, bu kısma kadar bahsi geçen duygu sosyolojisi teorileri, yaklaşım düzeyleri, teorisyenleri ve ana kaynaklarına ilişkin genel çerçeveyi yansıtan özet niteliğinde bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 2.1.** Genel duygu sosyolojisi yazarları, teorileri ve yaklaşım düzeyleri

| Yazar               | Teori                                     | Yaklaşım Düzeyi | Odak Nokta                                                                 | Kaynak            |
|---------------------|-------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Jonathan H. Turner  | Sembolik Etkileşim                        | Makro           | Evrimsel-sosyolojik perspektiften duyguların toplum üzerindeki etkisi      | Turner (2007)     |
| Eva Illouz          | Tabakalaşma; Güç ve Statü                 | Makro           | Duyguların kültürel, ekonomik ve tarihsel bağlamlarda incelenmesi          | Illouz (2007)     |
| Jack Barbalet       | Tabakalaşma                               | Makro           | Rasyonalite, otorite ve duygu ilişkisi                                     | Barbalet (2001)   |
| Emile Durkheim      | Ritüel                                    | Makro           | Kolektif bilinç ve toplumsal duyguların düzenleyici işlevi                 | Durkheim (1912)   |
| Randall Collins     | Ritüel; Tabakalaşma; Güç ve Statü         | Makro ve mikro  | Duyguların toplumsal ritüellerle ve mikro-etkileşim zincirleriyle ilişkisi | Collins (2004)    |
| Theodore D. Kemper  | Güç ve Statü                              | Makro ve mikro  | Güç-status teorisi, yapısal temelli duygu kuramı                           | Kemper (1978)     |
| Carissa M. Froyum   | Sembolik Etkileşim                        | Mikro           | Gençlerin duygusal sosyalizasyon süreçleri                                 | Froyum (2010)     |
| E. Cahill           | Sembolik Etkileşim                        | Mikro           | Kimlik ve yüz yüze etkileşim bağlamında duygular                           | Cahill (1999)     |
| Thomas J. Scheff    | Ritüel; Mübadele                          | Mikro           | Utanç, gurur, sosyal bağ teorisi                                           | Scheff (1990)     |
| Peggy A. Thoits     | Sembolik Etkileşim                        | Mikro           | Duyguların sosyal roller, stres ve benlik ile ilişkisi                     | Thoits (1989)     |
| Arlie R. Hochschild | Sembolik Etkileşim; Dramatik; Tabakalaşma | Mikro           | Duygu emeği, duygu yönetimi, sembolik etkileşimcilik                       | Hochschild (1983) |
| Susan Shott         | Sembolik Etkileşim                        | Mikro           | Çocukluk döneminde duygular, etkileşimsel duygu kuramı                     | Shott (1979)      |

|                   |                    |       |                                                                                   |                |
|-------------------|--------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Paul Ekman        | Evrimsel           | Mikro | Temel duyguların evrenselliği, yüz ifadeleri ve mikro ifadeler üzerine çalışmalar | Ekman (1992)   |
| Howard S. Becker  | Sembolik Etkileşim | Mikro | Duyguların etiketleme, sapma ve sosyal normlarla ilişkisi                         | Becker (1963)  |
| Erving Goffman    | Dramatik           | Mikro | Yüz yüze etkileşim, utanç, gurur gibi duyguların sahne yönetimiyle ilişkisi       | Goffman (1959) |
| Charles H. Cooley | Sembolik Etkileşim | Mikro | Aynadaki benlik, başkalarının yargılarının duygusal etkisi                        | Cooley (1902)  |

## 2.2. Örgüt ve Duygu

İnsanlar çoğunlukla, çevrelerinden duygusal destek alıyorsa, karşılaştıkları zorluklarla mücadele etme kapasiteleri artar. Aksi olduğundaysa, tolere etme eşikleri düşer. Birinin duygusu bir diğerrinin duygusunu etkileyebilir ve bu durum, duygunun bulaşıcılığı olarak tanımlanır. Duygunun bulaşıcılığı, örgütsel bağlamda üzerinde durulması gereken bir konudur (Ashkanashy & Daus, 2002; Rafaeli & Sutton, 1989). Çünkü duygular yalnızca müşteri memnuniyeti için bir araç değil; aynı zamanda kişiden kişiye bulaşması özelliğiyle örgütteki huzuru destekleyerek işlerin rayında gitmesine yardımcıdır (Rafaeli & Sutton, 1989, s. 31).

Duyguların örgütteki rolü, değişim ve istikrar sağlamaktan daha fazlasıdır. Örneğin, örgüt pratiklerinin üretilip düzenlenmesinde aracı rol oynar. Düzenin sürdürülmesini sağlayan ritüellere içkin duygular, dayanışmayı sağlayarak aslında dolaylı olarak düzenin sürdürülmesini de sağlar. Ya da kişilerin kendilerini ifade etmesine önayak olan duygular, örgütsel değişimi sağlayabilir. Aynı zamanda duygular, anlamlandırma işleviyle kişilerin örgütteki rollerini benimseyip sürdürmesini sağlar. Örgüte olan duygusal bağlılık, kişilerin örgütün kuralları dahilinde hem yapıp etmesini hem düşünmesini hem de hissetmesini sağlar (Voronov & Weber, 2015).

Örgütte duygu, genel olarak örgütsel davranış ve kurumsal teori odağında incelenir. Örgütsel davranışçılar, duygunun kişileri ve dolayısıyla insan ilişkilerini ve sonucunda örgütü nasıl etkilediğini ele alır. Kurumsal teori teorisyenleriyse, örgütün nasıl oluşup, sürüp dönüştüğünü açıklamak için duyguyu incelerler ve insanların duygularının örgüt yapısını nasıl etkilediği sorusu üzerinde durur. Ancak, yapılan çalışmalarda büyük ölçüde bireyler ve/veya mikro düzeydeki etkileşimleri merkezdedir (Zhang vd. 2024, s. 2212-2213). Duyguların örgütün yapısı üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarda duygu ve

duyguyu oluşturan etkilerin gözden kaçırıldığı görülmektedir. Daha çok duyguların kişilerin davranış ve kararlarında nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmıştır. Oysaki duygular yalnızca pasif bir sonuç olmaktan öte, kurucu/ yapıcı etkisi olan dinamik bir kavramdır. “*Duygular, toplum-insan ilişkisini sürdürerek mevcut benliklerimizi oluşturmamıza olanak sağlarlar*” (Zhang vd. 2024, s. 2213). Duygu, başlı başına bir olgu olarak kabul edilip etkileri araştırılmaya muhtaçtır. Yönetim çalışmalarında görece az rastlanan sosyolojik bir içgörüyle duyguları incelemek, duyguları saklandıkları kişilerin arkasından çıkararak mevzunun merkezine oturtmayı sağlar. Bu yolla daha detaylı, katmanlı ve kapsamlı örgüt analizleri yapılabilir (Zhang vd. 2024, s. 2214).

Tezin bu bölümünde, örgütte duygu çalışmalarına hız kazandıran psikolojik bir yaklaşım olan *duygusal zeka* kavramına; daha sonra duyguları sosyolojik perspektifle ele alarak örgüt çalışmalarına yeni bir soluk getiren *duygusal emek* kavramına; son olarak da örgüt ve duygu çalışmalarının genel örüntüsüne dair kapsamlı bilgiye yer verilmiştir.

### 2.2.1. Örgüt ve Duygusal Zeka

Örgütte duygu çalışmalarının hız kazanması, “*duygusal zeka*” kavramsallaştırmasının popülerlik kazanmasından sonra yaşanmıştır (Ashkanashy & Daus, 2002). Duygusal zeka kavramı ve teorileri, Gardner (1983)’ın kişisel zeka türlerinden biri olarak ele aldığı içsel zeka tanımına dayanır. Özellikle yaratıcılık ve entelektüel bilgi gerektiren iş türlerini açıklamada IQ’nun yetersiz kaldığı noktaları, duygusal zeka (EI) tamamlar (Goleman, 2011, s. 9).

İşlerin tüm detaylarına tek kişinin hakim olamayacağı kadar kompleks olması, işi yaparken pek çok kişinin iletişim halinde, eşgüdümlü ve birbirini destekleyerek çalışmasını gerektirmektedir. Ekip ruhu, üretkenliğin anahtarı rolündedir. Bu ekibin başarılı bir üyesi veya lideri olmak için, duygusal zeka elzemdir. Ekip işini gerekli kılan bilgi ve yaratıcılık odaklı mesleklerin yükselmesi duygusal zekanın iş hayatında giderek önem kazanmasını sağlamıştır (Goleman, 2011). Goleman’ın çalışmalarının ardından işyerinde duygusal zeka popülerlik kazanmış, işe alım ve performans değerlendirmelerinde kişilik testleri kullanılmaya başlanmıştır. Bu yolla duygusal zeka, çalışan becerilerinin sınıflandırılması için yeni bir ölçek halini almıştır (Illouz, 2011, s. 96-98).

Literatürde sıklıkla Salovey ve Mayer (1990), Bar-On ve Goleman'a ait üç ana duygusal zeka teorisinden söz edilmektedir. Salovey ve Mayer genel zeka kuramcılarının içinde yer alırken Bar-On'un kuramı sağlıklı zekayı bir araya getirir. Goleman ise duygusal zekayı iş performansı ve liderlikle ilişkilendir (Goleman, 2011, s. 8).

#### **2.2.1.1. Salovey ve Mayer'in duygusal zeka yaklaşımı**

Salovey ve Mayer (1990), duyguyu bir nevi itki olarak ele alırlar. Duygu ve zekayı iki ayrı başlık olarak incelerler. Zeka araştırmaları içerisinde duyguya yer açmaya çalışırlar. Sosyal zekadan fazlasıyla yararlandıkları bu sürecin sonunda, duygusal zekaya dair kapsamlı bir çerçeve sunarlar.

Geleneksel zeka çalışmalarının bir kolunda, duygunun öngörülemez olması ve kontrol edilmeyi gerektirmesi, onun IQ testlerine dahil edilmesini engellemiştir. Ancak ikinci bir araştırma grubunda duygu, düzenli ve bilişsel olarak ele alınmış, insan davranışını analiz etmede işlevsel görülmüştür. Salovey ve Mayer bu grupta yer almaktadır.

Zeka modelleri, spesifik bir alandaki belli bazı zihinsel yetkinliklere odaklanır. Hâlihazırda modeller birbirini destekler ve birbiriyle uyumlu da olabilir; çelişkili ve ayrık da. Dolayısıyla duygusal zeka modeli, diğer zeka modelleriyle uyuşmadığında bu onun bir zeka türü olmadığı anlamına gelmemelidir. Keza zeka, bir amaca uygun olarak ve mantıksal davranmak ve sorunlarla baş edebilme kapasitesi olarak tanımlandığında duygusal zeka bu kapsama girmektedir (Salovey & Mayer, 1990).

Bir zeka türü olarak geçen sosyal zeka, kendisinin ve diğerlerinin, düşünce ve hislerini analiz edebilme ve yönetebilme beceresidir. Bu beceriye sahip kişiler, sosyal ilişkilerinde daha başarılı olma eğilimindedir. Bu kişiler, kişilik analizi yapabilme, ilişkisel sorunları çözme, esnek düşünebilme ve hayatını sorunsuz idame ettirebilme özellikleriyle tanımlanır. Salovey ve Mayer, duygusal zekayı sosyal zekanın bir alt başlığı olarak ele alır. Buna göre, üstte bahsedilen sosyal zeka özelliklerinin önemli bir parçasını duygusal bilgiler oluşturur. Sosyal zekada esas olan duyguların tespit edilmesi, tanımlanması, gruplandırılmasıdır. Duygusal zekaysa, duyguların çözülmesiyle sorunların çözülme ve davranışların düzenlenme süreçlerine hakim olmayı amaçlar (Salovey & Mayer, 1990).

Salovey ve Mayer'in "duygusal zeka" olarak adlandırdığı teori, üç süreçten oluşur; kendinin ve diğerlerinin duygularının değerlendirilmesi ve ifade edilmesi; kendinin ve diğerlerinin duygularının düzenlenmesi ve son olarak duyguların kullanılması. Süreç, duygusal bilginin sisteme girmesiyle başlar (Salovey & Mayer, 1990). İlk aşamada, kendinin ve diğerlerinin duyguları değerlendirilir ve ifade edilir, aslında sisteme giren bilgi değerlendirilir ve ifade edilir. İfade, sözlü veya sözsüz olarak gerçekleşir. Duygusal zekası yüksek kişiler, bu bilgileri hızlı analiz etme ve doğru ifade etme becerisine sahiptir. Burada bahsedilen diğerlerinin duygularının değerlendirilmesi becerisi empatiyle eşanlamlıdır. İkinci aşamada, kendinin ve diğerlerinin duyguları düzenlenir. Duygusal zekası yüksek iyi niyetli kişilerce bu aşama kişinin ve diğerlerinin iyiliği için kullanılabileceği gibi, bir manipülasyon aracına da dönüşebilir (Elfenbein, 2023; Salovey & Mayer, 1990). Üçüncü aşama, duygusal zekanın kullanılması aşamasıdır. Duygular, problem çözme stratejilerini incelikli ancak sistematik olarak etkiler. Yazarlar, duygusal zekanın dört kullanıma biçiminden söz eder; esnek planlama, yaratıcı düşünme, yönlendirilen dikkat (mood redirected attention), motive edici duygular. Onlara göre insanlar gündelik işlerinde duygusal zekayı kullanırlarsa sorun çözme konusunda uyumlu bir yaklaşım izleyebilirler (Salovey & Mayer, 1990).

#### **2.2.1.2. Goleman ve duygusal zeka**

Duygusal zekanın örgütlerde çalışılmasının önünü açan kişiye psikolog Daniel Goleman olmuştur. Mayer ve Salovey'in çalışmalarını geliştiren Goleman sayesinde duygusal zeka, liderlik, yanı sıra işe alım, terfi gibi insan kaynakları uygulamalarında yararlanılan bir kavram halini almıştır. İşletme alanında ve iş hayatında yeni bir safha açmıştır.

Goleman'a göre, örgütlerin de zekası vardır, sorunları çözebilme ve yaratıcı düşünme becerisi sadece şahıslar için değil örgütler için de geçerlidir. Örgütün zekasını, çalışanlar oluşturur. Bilginin örgüt içerisinde dolaşıma sokulması veya etkili şekilde kullanılması zekanın bir diğer göstergesidir ve yine uyumlu, senkronize bir ekip çalışmasını gerektirir (Goleman, 1998). Grubun sosyal uyumu grup IQ'sunu yansıtır ve sosyal uyumu grubun duygusal zekası belirler. Sosyal uyumlu gruplarda, grup üyelerinin bireysel becerilerinin ortaya çıkması kolaylaşır. Ancak Goleman'a göre, Kartz'ın Üç Beceri Modeli'yle paralel olarak, üst düzey yönetimdeki kendi beceri ve başarısını ispatlamış bir grup insan içinden kimin daha iyi bir lider olacağını belirlerken teknik bilgi

veya IQ değeri yeterli olmamaktadır. Aynı IQ düzeyine sahip kişileri farklı kılsa onların EI düzeyi olmaktadır. İş ilişkilerinde kullandıkları stratejiler ve takındıkları akılcı tutum, beraberinde başarıyı getirmektedir. Sonucunda, rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen şirketlerin, kolektif duygusal zekayı önemsemesi tavsiye edilir (Goleman, 2011).

Goleman duygusal zekayı, *kişinin kendinin ve diğerlerinin duygusunun farkında olma, kendini motive etme ve kendi ve diğerlerinin duygusunu denetleyebilme kapasitesi* (Goleman, 1998, s. 373) olarak tanımlar. Genel zekanın bir uzantısı sayılabileceği gibi ondan ayrışan yönleri de bulunmaktadır. Goleman'ın duygusal zeka teorisi, Gardner'ın çoklu zeka kuramı, Salovey ve Mayer'in duygusal zeka teorisi ve Bar-On'un duygusal-sosyal zeka modelinin uyarlamasıdır. Goleman'ın modeli 5 temel duygusal ve sosyal yetkinliğe sahiptir: öz farkındalık, otokontrol, motivasyon, empati, sosyal beceriler (Goleman, 1998).

Duygusal zeka, duygusal yeterlilikten daha farklı bir anlam taşır; duygusal zeka, olan potansiyeli, duygusal yeterlilikse bunun açığa çıkma durumunu temsil eder. Var olan duygusal zeka potansiyeli çeşitli eğitim ve öğretim yöntemleriyle geliştirilerek açığa çıkarılır. Goleman; Salovey ve Gardner'ın teorilerinden yola çıkarak duygusal zekanın beş farklı yetenek türünden bahseder; özbilinç, duyguları idare edebilmek, kendini harekete geçirebilmek, başkalarının duygularını anlayabilmek ve ilişkileri yürütebilmek (Goleman, 2011).

Çoğunlukla bireysel unsurlarla ele alınan tükenmişliğe, aşırı iş yükü, otonomi eksikliği, düşük ödüllendirmeler, iletişim eksikliği, adaletsizlik, değer çatışmaları gibi örgütsel bazı uygulamalar neden olabilmektedir. Tüm bunlar tükenmişliğin ve sinizmin artmasına, motivasyonun azalmasına yol açarak verimliliği düşürmektedir. Goleman'a göre duygusal zeka, bu sorunlara çözüm getirebilir (Goleman, 1998, s. 340-341). Örgütlerin öne sürdüğü misyonu gerçeğe dönüştürebilmesi için, örgütün kolektif duygusal zekası göz önünde bulundurulmalıdır. Adil performans ölçümleri, etkili memnuniyet analizleri, en önemlisi örgütsel kolektif duygusal zekanın tespit edilmesi gereklidir. Bunun yapılabilmesi için duygusal öz farkındalık, kazanım, uyum yeteneği, otokontrol, dürüstlük, iyimserlik, empati, çeşitlilikten yararlanma, siyasi farkındalık, etkili olmak, bağ kurmak faktörlerine ihtiyaç duyulur. Örgütler için önemli üç yetkinlik öz farkındalık, iyi duygu yönetimi, başarıma güdüsüdür (Goleman, 1998, s. 332-333). İşyerinde soğuk, kaba ve antipatik tavırlar; birtakım aksilik, performans düşüklüğü, iş

değiştirme isteği ve benzeri durumlara yol açabilir. Sonucunda duygusal zeka, örgütler için maddi bir kazanç veya kayba dönüşebilir. Örneğin duygusal zekaya bağlı üç faaliyet olan, fikir ayrılıklarını verimli görme ve bunun için uygun ortam yaratma ve etkili iletişim, örgütlerdeki verimli çalışmayı artıracak ortamı sağlamaya yardımcı olmaktadır. Öte yandan, yıkıcı eleştiriler, çalışanların moral ve motivasyonunu düşürür, uzlaşmacı tavırdan uzaklaştırır, grup birliğini bozar. Bozulan örgüt ortamının sonucunda verimlilik düşer. Bu yüzden iyi bir lider, duygusal zekayla ilişkili olan yapıcı eleştiri ve geri bildirim becerisine sahip olmalıdır (Goleman, 2011).

Yine duygusal zekayla ilişkili olarak, önyargıyı aşabilmek ve önyargılı davranışa ustalıklarla karşı gelebilmek; farklı kültürlerin başarılı bir şekilde yönetilmesine ve sonucunda bu çeşitliliğin sunduğu yaratıcılıktan istifade edilmesine olanak tanır. Bunu örgütsel olarak yapabilmek için, örneğin şirketin en üst kademesinden başlayarak en alt kademesine kadar benimsetip pekiştirerek, şirketin misyonlarından biri haline getirerek, teşvik ederek, eğiterek yapmak gerekir. Böylelikle örgütteki hoşgörü ortamını desteklenmesi beklenir. Duygusal zekaya önem veren bir örgütün işe alım sürecinde göz önüne alması gereken duygusal zekayla ilgili üç temel beceri bulunur: iyi iş ilişkileri kurabilmek, iş bitirici olmak, kişisel uygunluk (Goleman, 1998).

### **2.2.1.3. Bar-On Modeli ve duygusal zeka**

Sağlık alanında çalışmalar yapan Bar-On, “EQ” kısaltmasını kullanan ve duygusal zekayı ölçmeye çalışan ilk araştırmacıdır. Bar-On olarak adlandırdığı yeni bir duygusal-sosyal zeka modeli ve EQ olarak adlandırdığı bir ölçek geliştirir. Bar-On modeli, duygusal ve sosyal zeka kavramlarının kesişiminden oluşur. Geliştirdiği ölçek, kişisel bildirimle dayalı, mülakat ve çoklu değerlendirme ölçümlerini içeren çoklu model yaklaşımını içerir. Bar-On’un duygusal-sosyal zeka (ESI) kavramsallaştırması, Darwinist yaklaşımın “etkin adaptasyon” kavramına dayanır. Bu kavram, duygusal ifadenin ve duygusal-sosyal zekanın (ESI) davranışsal sonuçlarına yer verir. Bar-On’un duygusal-sosyal zeka kavramı, çok faktörlü fark edebilmek, değişime uyum sağlayabilmek ve kişiler ve kişilerarası sorunları çözebilmek için duyguları anlama ve yönetme, gündelik hayatını kolayca idare edebilme gibi duygusal ve sosyal yetkinlik ve becerinin kesişimiyle ilgilidir. (Bar-On, 2006, s. 14).

Modelinde, Gardner’ın ikiye ayırdığı kişisel zeka kavramındaki içsel zeka (duygusal zeka) ve kişilerarası zeka (sosyal zeka) ayrımından yararlanır. Duygusal-sosyal

zekaya sahip olanlar, ilk düzeyde içsel zeka becerilerine sahip olmalıdır; kendi iç dünyasını, zayıf ve güçlü noktalarını tanımlayabilmelidir. İkinci seviye olan kişilerarası zeka becerileri, diğerlerinin duygu durumlarının, zihinsel durumlarının farkında olarak ortaklaşa bir ilişki kurabilmeyi içerir. Bu iki düzeyde de zekaya sahip olan duygusal-sosyal zekası yüksek kişiler, “*duyguları tarafından yönetilmez; duygularını yöneten taraf olurlar*” (Bar-On, 2006, s. 14).

EQ-i ölçeği; duygusal-sosyal zeka ölçeğini EQ olarak adlandırır. Bu, öz bildirime dayalı, 133 soru ve 5’li değerlendirme ölçeği bulunan bir ölçektir. 5 ana boyut ve 15 alt boyuttan oluşur. İlgili 5 ana boyut; içsel, kişilerarası, stres yönetimi, uyum, genel ruh halidir. 5 ana boyutun alt boyutlarıysa şöyle sıralanabilir: içsel ana boyutun alt boyutları; özsaygı, duygusal öz farkındalık, kendine güven, bağımsızlık, kendini gerçekleştirir. Kişilerarası boyutun alt boyutları; empati, sosyal sorumluluk, kişilerarası ilişkidir. Stres yönetiminin alt boyutları strese dayanıklılık ve dürtü kontrolüdür. Uyum boyutunun alt boyutları gerçeği değerlendirebilme, esneklik, sorun çözme becerisidir. Genel ruh hali ana boyutunun alt boyutlarıysa iyimserlik ve mutluluktur (Bar-On, 2006).

Bar-On Modeli’nin ve iş performansı ilişkisi, performansla doğrudan ilişkili olan duygusal- sosyal zeka (ESI) yetenekleriyle ilgilidir; kişiyi olduğu gibi kabul edebilme, diğerlerinin duygu durumlarının ve ihtiyaçlarının bilincinde olma, duyguları yönetebilme, gerçekçi ve doğru bakış açısına sahip olma, pozitif tutuma sahip olma becerisi sağlar. Sonucunda duygusal sosyal zekası yüksek kişinin performansının olumlu etkilenmesi beklenir (Bar-On, 2006, s. 20). Bar-On’un duygusal sosyal zekası öğrenilebilir ve geliştirilebilir özelliktedir. Dolayısıyla örgütsel uygulamalarla iyileştirilebilir.

#### **2.2.1.4. George’un liderlik çalışması ve duygusal zeka**

George’un çalışmasına göre (2000), liderlik içerisinde fazlasıyla duygu barındıran bir zanaattır. Yapılan analizlere göre, liderliğin gereksinimleriyle duygusal zekanın sağladıkları arasında kayda değer bir bağlantı bulunmaktadır. Yazar, duyguların, liderlik için önemini ve işlevselliğini tartışır. Ona göre liderlikte olumlu duygular faydalı, olumsuz duygular zararlı ayrımına gitmek yanlıştır. Hissedilen duyguların dengesi ve kontrolü esas meseledir. Yazar, duygusal zekanın etkili bir liderlikte rol oynadığını öne sürer.

George (2000), literatürden ve özellikle Mayer ve Salovey'in çalışmalarından yola çıkarak, duygusal zekanın dört boyutu olduğunu öne sürer; duygunun değerlendirilmesi ve ifadesi, bilişsel süreçte ve karar vermede duyguları kullanma, duyguya dair bilgi, duyguların yönetilmesi (George, 2000, s. 1034) Tespit ettiği bu dört boyutun etkili liderlik üzerindeki sonucunu tartışır. Etkili liderliği ortak hedef ve ona ulaşma yönünde kolektifliği oluşturabilen, örgütsel iş ve davranış bilincini aşılayabilen, işe karşı heyecanı, hevesi, özgüveni, iyimserliği, işbirliği ve güveni sağlayabilen ve sürdürebilen, esnek karar almayı teşvik eden, anlamlı örgütsel bir kimlik oluşturmayı sağlayabilen kişi olarak tanımlar (George, 2000, s. 1039). Bu faaliyetlerin sağlanmasında duygusal zekanın sağladığı yetkinlikler kilit roledir. Örneğin duygusal zekası yüksek liderler soğukkanlı ve akılcı bir yargılamayla, karmaşık bilgi ağını düzenleyebilirler; yaratıcı çözümlerle örgüte katkı sağlayabilirler; düzenledikleri bilgileri ve yaratıcı fikirlerini uygun bir iletişim diliyle aktarabilirler; kendi ve diğerlerinin duygularını iyi analiz edip yönetebilirler ve bu onların doğru karar almasına yardımcı olabilir; esnek düşünmenin ve duygu kontrol becerisinin sağladığı avantajla sorun çözme becerisine sahip olurlar.

George'un çalışması, örgüt çalışmalarında duygunun akılcılığı baltalayacağı düşünüldüğü için çalışma konusu edilmediği ve daha çok bilişsel süreçlere odaklanan çalışmaların yürütüldüğü bir dönemde yapılması dolayısıyla önemlidir. Yanı sıra, bu dönemde çalışanların duygularına dair bazı çalışmaların bulunmasına karşın liderlerin duygularıyla ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olması, George'un çalışmasını özgün kılan bir diğer unsurdur.

### **2.2.2. Duygusal Emek (Emotional Labor) kavramı**

Sosyolog Hochschild, çalışma hayatında duyguların rolüne odaklanarak örgütteki duygu çalışmalarında sosyolojik analizlerin önünü açmıştır. Yaptığı “duygusal emek” kavramsallaştırmasıyla kendinden sonraki duygu çalışmalarına yön vermiştir (1983). Duygu çalışmaları, daha öncesinde özellikle duygusal zeka araştırmalarıyla pozitif psikolojinin üzerinde durduğu bir konuyken, Hochschild'le beraber ilk kez tam anlamıyla sosyolojik bakış açısıyla ve sınıfsallık ve dış çevre etkisi merceğinde incelenmeye başlamıştır. Sosyolojik katkısına ek olarak, öncesinde örgüt çalışmalarının dışında bırakılan duygular, Hochschild'in çalışmasından sonra özellikle örgütsel davranış alanında sıklıkla ve giderek artan bir ilgiyle kullanılmaya başlanmıştır (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Hochschild'in öncü çalışmasını (1983) takiben, Ashforth ve

Humphrey, Morris ve Feldman, Grandey gibi yazarlar teorisinin gelişimine katkı sağlamıştır.

### **2.2.2.1. Hochschild ve duygusal emek**

Arlie Russell Hochschild'in (1979, 1983) duygu sosyolojisi, duyguların bireysel deneyimler olmaktan çok, toplumsal olarak düzenlenen ve yönetilen olgular olduğunu savunur. Duyguların sadece bireysel düzeyde psikolojik tepkiler değil, aynı zamanda sosyal yapılarla iç içe geçmiş, kültürel ve ekonomik olanla bağlantılı olduğunu ortaya koyar.

Hochschild'e göre, insanlar duygularını bilinçli şekilde yönetir. Bununla birlikte nerede, hangi duyguyu ne şekilde ve ne süre hissedeceği, toplumsal normlar tarafından şekillendirilir (duygu kuralları) (Hochschild, 1979; 1983). Bu normlar ışığında kişi duygularını yönetir (duygu yönetimi). Ancak duygusal emek yalnızca kişinin kendi duygu kontrolünü içermez; müşterilerde uyandırılmak istenen duyguları açığa çıkarması bakımından dönüştürücü bir etkisi de vardır. Bu durum, emeği perçinler (Lively, 2006). Bu duygu yönetimi işin bir parçası haline geldiğinde duygusal emek kavramı ortaya çıkar. Duygunun emek halini alması için gerekli olan üç koşul şu şekilde özetlenir; yüz yüze ve kişisel iletişim, görevin bir parçası olarak başka birinde istenen bir duygunun uyandırılması, işverenlerin bu süreçte kontrol sahibi olması (Hochschild, 1983).

Müşteri memnuniyetinin örgütün nihai amaçlarından biri olduğu hizmet sektöründe, istenen konforu sağlamaya çabalayanlar için artık duygu ve ifadeler teknik bir aletten farksızlaşır (Hochschild, 1983). Hochschild, duygu kontrolü bir mesleğin görev tanımında yer aldığı duygunun emeğe dönüştüğünü söyler. İş, anlam üretip sürdürmek olan hizmet sektörü için duygu yönetimi emek sürecinin bir parçası haline gelerek metalaşır (Hochschild, 1979). Müşteri memnuniyeti ilkesi gereğince örgütler, sunulan hizmetin her aşamasında, hizmeti sunan kişinin kişiliği, ses tonu, görünüşü, ifadesi, sözcükleri vs. üzerinde söz hakkı sahibi olmuş ve denetleme gücü elde etmişlerdir. Bu sıkı denetime rağmen çalışan, işin zorluğunu belli etmemeli, daima güleç olmalı ve bunu yaparken doğal gözükmelidir. Aslında, işini yapabilmek için kimliğinden ödün vermesi istenir. Bununla ilişkili olarak duygusal emek, birtakım psikolojik yıkıma yol açar (Hochschild, 1983).

Hochschild'in duygusal emek teorisinde “*duygu kuralları*” ve “*duygu yönetimi*” gibi önemli iki kavrama söz konusudur. Duygu kuralları ideolojiyle alakalıyken duygu kontrolü duygu kurallarında aracı rol oynar. Bu kurallara uymak için girişilen çabaya duygu yönetimi adı verilir. Duygu yönetimi zaman, mekan, durum, cinsiyet, meslek, yaş, kültür gibi pek çok faktörden etkilenir. Her bir versiyona “uygun” duygular vardır ve kişi duygularını bu uygun olana göre düzenler. Duygu yönetimi bazen topluma katkı sağlamakla beraber, iş hayatındaki duygusal emek sürecinde farklı sorunların başlangıcı haline gelebilmektedir (Hochschild, 1979).

Hochschild duygusal emek sürecinde sergilenen davranışları yüzeysel ve derin davranış olmak üzere ikiye ayırır. Yüzeysel davranış, Goffman'ın rol teorisine benzer şekilde, bir “-mış gibi yapma” faaliyetidir. Hissedilen duygulardan farklı duygular dışarıya yansıtılır. Derin davranışta beklenen duygular gerçekten hissedilmeye çalışılır (Hochschild, 1983).

Hochschild'in teorisinin örnekleme büyük ölçüde hosteslerden ve satış temsilcilerinden oluşur (Hochschild, 1979). Yaptığı çalışmada, tahsilatçılar ve hostesler üzerinden mesleklere göre değişen duygu gerekliliklerini açıklar. Hosteslik güven verme, nezaket, empati, ilgi gösterme üzerine kuruluyken tahsilatçılık bunun aksine güven duymamayı, duygusal olmamayı, kimi zaman da nezaketsizliği gerektirir. Hostesler kendilerinden ödün vererek yolcularını yüceltirken; tahsilatçılar dik duruşunu kaybetmemelidir. Ve hatta pek çok tehdide karşı daima atik ve yeri geldiğinde agresif olmalıdırlar. Hizmet sektöründeki pek çok mesleğe uyarlanabilecek bu örnekler, iş hayatının yarattığı duygusal yüke işaret etmektedir. Şirketler duygu kurallarını, hosteslerde sıkı denetlemeyle; tahsilatçıdaysa işini kaybetme korkusu aracılığıyla kontrol altında tutarlar (Hochschild, 1983).

Hochschild, yaptığı çalışmalarda duygu yönetiminin sınıfsallığına da yer verir. Duygu yönetimi eğitiminin sınıfsal olarak değişerek, duygu yönetimindeki sınıfsallığın devamlılığını sağladığı üzerinde durulur. Hochschild, duygusal emeğin içerisindeki sınıfsallığa dikkat çekerek genelde fiziksel işlerde çalışan alt sınıfın, çocuklarına duygu yönetimi becerilerini orta sınıftan farklı verdiğini öne sürer. Esasında orta sınıf bir kişi, hizmet sektörüne aileden itibaren uyumlanmaya başlar (Hochschild, 1979).

#### 2.2.2.2. Ashford ve Humphrey'nin duygusal emek yaklaşımı

İlerleyen dönemde Ashford ve Humphrey (1993), Hochschild'in çalışmasını derinleştirerek: 1.Yüzeysel, derin ve spontane olmak üzere duygu ifadelerini tabakalara ayırırlar. 2.Duygusal emeğin işlevsel ve işlevsiz taraflarını açıklamaya çalışırlar. 3.Duygusal emek kavramsallaştırmasına toplumsal kimliği eklerler. Duygusal emek tanımlarında Hochschild'in duygu odaklı tanımından farklı olarak hem davranış hem duyguya vurgu yapan bir "ifade yönetimi" yaklaşımı benimserler (Ashford & Humphrey, 1993).

Ashford ve Humphrey, Hochschild'in duygusal emek sürecine ilişkin eleştirel analizinden farklı olarak, yönetimci paradigmaya paralel bir işlevsel yaklaşım benimserler. Yazarlar duygusal emeği, iş etkinliği, hizmet veren ve duygusal uyumsuzluk başlıkları altında ele alırlar. Örneğin hem müşterileriyle hem iş arkadaşlarıyla daha rahat ve etkili iletişim kuran çalışanın günlük işleri aksamadan ilerleyebilir. Ancak bu şartları sağlamak ve korumak genelde zordur. Öte yandan başka bir örnekte, hizmet esnasında duyguları samimi görülen çalışanın performansı artar, bu da iyi oluşuna olumlu etki eder. Ama aynı zamanda kişi, rol yaptığını düşünerek kendisini sahtekar hissedip özsaygısını yitirebilir. Son olarak kişi duygusal yabancılaşma, uyuma, duygusuzlaşma gibi sorunlar yaşayabilir. Kısaca denebilir ki, duygusal emek işin gereklilikleri için işlevselken kişinin kendisiyle kurduğu ilişkisini zedelemesi itibarıyla işlevsizdir (Ashford & Humphrey, 1993).

Bu kuramcıların teoriye en önemli katkısı toplumsal kimlik yaklaşımıdır (Ashford & Humphrey, 1993). Cooley'nin (1922) teorisine benzer şekilde, kişi satış temsilcisi kimliğiyle kendisine dışarıdan bakar, kontrol eder ve o kimliğe kendisini hizalar. Artık işi kimliğinin bir parçası haline gelir. Çalışan, iç (kendisi) ve dış (örgüt) baskıya maruz kalır. Özellikle derin davranışta duyguyla davranış birbiri içerisine geçtiği için kişinin kafa karışıklığı ve çelişki yaşaması daha olasıdır. Yüzeysel davranışta dahi kişi, hissettiği ve davrandığı arasındaki uyumsuzluğu gidermek için çabalar. Örgütün müşteriye verdiği önemle çalışanın duygusu üzerinde kurduğu baskı paralel ilerler. Müşteri memnuniyetinin asli olduğu ve çalışanla müşterinin devamlı iletişim halinde olduğu mesleklerde denetim ve dolayısıyla kişinin yabancılaşma düzeyi artar. Eğer çalışan kendi savunma mekanizmalarına sahipse, derin ve yüzeysel davranış esnasında yaşanabilecek uyumsuzluklara karşı koyabilir (Ashford & Humphrey, 1993).

Bu noktada sıralanan duygusal emeğin işlevsiz özelliklerine kimlik bunalımı riski de eklenir. Duygusal emek, bunalımın beraberinde tükenmeyi tetikleyebilir, özgüveni zedeleyebilir, iş stresine ve başarısızlığa yol açabilir (Ashford & Humphrey, 1993). Kişi işini ve örgütünü ne kadar kimliğinin merkezine koyarsa o kadar kırılganlaşır (Ashford & Humphrey, 1993, s. 106). Aynı zamanda daha iyi, mutlu ve başarılı da olabilir.

#### **2.2.2.3. Morris ve Feldman’ın duygusal emek yaklaşımı**

Morris ve Feldman (1996), duygusal emek teorisini genişletmek amacıyla onun çok katmanlı yapısına odaklandıkları çalışmada, duygusal emeği dört boyut altında incelerler; duygu gösteriminin sıklığı, duygu gösterim kurallarına özen gösterme, sergilenen duygu çeşitleri, duygusal uyumsuzluk. İlkinde müşteriyle kurulan ilişki sıklığı göz önüne alınır. Diğerinde, özen arttıkça harcanan emeğin de arttığı vurgulanır. Müşteri-çalışan iletişim süresi ve beklenen duygu yoğunluğu arttıkça stres artar. Yoğunluk ve süre doğru orantılıdır denebilir. Bir diğerinde, gösterilmesi gereken duygu çeşitliliği arttıkça gösterilen duygusal emek ve enerji de artar. Sonuncu olan duygusal uyumsuzlukta, bunun duygusal emeğin bir sonucu değil bir boyutu olarak ele alınması üzerinde dururlar. Örgütün beklediği duyguyla hissedilen duygu arasında uyumsuzluk olduğunda daha fazla kontrol ve enerji harcamak gerekir. Sosyal destek almak ve sosyalleşmek duygusal emeğin olumsuz etkilerini azaltabilir. Öte yandan yazarlara göre, duygusal emek her zaman olumsuz etkiler yaratmak zorunda değildir (Morris & Feldman, 1996).

Yazarların duygusal emek tanımı, dış etkileşimlere yani duyguyu oluşturan toplumsal yapıya odaklanır. Sergilenen duyguyla hissedilen duygu aynı olduğunda bile bir emek sürecinin varlığından söz edilir. Yanı sıra tanımlarında, Hochschild’in tanımını yaptığı duygu yönetiminden ziyade, duyguların ifade ediliş biçimine odaklanılır ve duygu gösterim kurallarının varlığına işaret edilir (Morris & Feldman, 1996).

#### **2.2.2.4. Grandey’in duygusal emek yaklaşımı**

Grandey (1999; 2000), genel ve kapsayıcı bir tanımın yoksunluğundan hareketle bugüne kadar yapılmış duygusal emek çalışmalarını inceleyerek duygusal emeği tanımlamayı amaçlamıştır. Bu yolla kişisel farklılıkları ve örgütsel etkileri göz önüne alarak yeni bir duygusal emek modeli oluşturmuştur. Grandey’in güncellediği duygusal emek modelinde, beklenen duygular ve durum, duygusal emeğin belirleyicisidir. Bu süreçte örgütsel ve bireysel etkenler göz önüne alınır. Süreç, örgütsel (performans ve

kaçınma davranışı) ve bireysel (tükenmişlik ve iş tatmini) sonuçlara yol açar. Yanı sıra Grandey, duygu düzenlemesi (emotional regulation) teorisini duygusal emek kavramsallaştırmasına dahil etmiştir. Duygu düzenlemesi teorisi özellikle duygu kontrolü kavramıyla iç içedir, onu detaylandırmaya ve dolayısıyla duygusal emeğin sonuçlarını daha iyi çözümlemeye yarar. Grandey'e göre bu yolla daha fazla psikolojiye yoğunlaşarak duygusal emeğin stres ve tükenmişlik üzerindeki etkisi daha iyi analiz edilir.

Duygu düzenlemesi teorisine göre, dışarıdan bir uyarıcıyla duygular aktive olur, kişinin yatkınlıklarıyla bu uyarıcı analiz edilir ve sonucunda bir duygu açığa çıkar. Bunu örgüte uyarladığımızda, kişi duygu ve davranışlarını örgütün beklentilerine ve kurallarına göre düzenler. Bunu bazen derin, bazen yüzeysel davranış yoluyla yapar. Kurallara uygun şekilde davranmak için kişiler, duygularını düzenleme sürecine giderler. Bu sürecin bir parçası da duyguları bastırmak ve gizlemektir. Uzun vadede bu düzenlemeye maruz kalanlar psikolojik yorgunluk ve stres hissedebilir (Grandey, 1999; 2000).

Duygusal emeği etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayırır. Bireysel faktörler; cinsiyet, duygusal dışavurum, duygusal zeka, öz denetleme, duygusallıktır. Örgütsel faktörler; otonomi ve yönetici/iş arkadaşı desteğidir. Cinsiyet faktörünü hizmet sektöründe duygularını kontrol etmekte daha iyi olduğu bilinen kadınlar çoğunlukta olmasıyla örneklendirir. Duygusal dışavurumu yüksek olan kişilerinse daha az duygusal emek ve daha yüksek performans sergiledikleri bilinmektedir. Duygusal zekası yüksek kişilerin duyguları anlamada ve karşısındakini iyi hissettirmede becerikli olduğu bilgisinden yola çıkarak, satış danışmanları için önemi vurgulanır. Yapılan çalışmalarda duygusal emek gerektiren çalışmalarda duygularını sıklıkla denetleyenlerin (öz denetleme) daha az duygusal emek sarf edip daha az stres yaşadığı bulunmuştur. Negatif ve pozitif olmak üzere ikiye ayrılan duygusallıkta araştırmalar genel olarak pozitif duygusallığı daha az duygusal emekle ilişkilendirmiştir. Çalışanlar işlerinde daha fazla kontrole (otonomi) sahip olduğunda daha fazla tatmin ve daha az stres ve duygusal yabancılaşma hissetmektedir. Yapılan çalışmalarda destekçi iş arkadaşlarına sahip iş ortamına sahip iş ortamlarında çalışanların daha az stres, daha fazla iş tatmini, performansı sergilediği tespit edilmiştir. Yani düşüncelerini ifade edebildikleri, muhatap alındıkları, desteklendikleri ortamlarda çalışanlar stresten uzak ve daha yüksek performansla çalışmaktadır (Grandey, 1999).

Duygusal emek teorisi, kendisinden sonra yapılan duygu sosyolojisi ve örgütsel duygu çalışmalarına yön gösterici olmuştur. Duygu gibi soyut bir kavramın emek sürecine nasıl dahil edildiğini göstererek alanyazına yeni bir soluk getirmiştir. Günümüzde hem sosyoloji hem örgüt çalışmalarında sıklıkla başvurulana önemli bir kavram haline almıştır. Hostesler üzerinde yapılan analizle anılmakla beraber daha sonrasında yalnızca özel hizmet sektörüyle sınırlı kalmayıp hemşirelik gibi kamu çalışmalarında da etkili olmuştur.

### **2.2.3. Genel Örgüt ve Duygu Çalışmaları**

Bu başlık altında, örgüt düzeyinde yapılan duygu çalışmalarında toplumsal bağlamın rolüne vurgu yaparak örgütte duygu literatürüne dair genel bir analiz sunulmuştur. Temel çalışmalardan hareketle örgütte duygu çalışmalarının genel yapısına dair bir içgörü kazanmanın tezin örüntüsüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **2.2.3.1.Rafaeli ve Sutton'un çalışmaları**

Örgüt bağlamında ilk duygu araştırmacılarından olan Rafaeli ve Sutton, örgütteki dışavurumcu davranışı araştırmış ve bu konuya olan ilgili artırmayı amaçlamıştır. Çalışmalarında (1989) duygu, ikili ilişkiler (rol sahibi ve alıcı ilişkisi) merceğinde ve iletişim odaklı incelenmiştir. Çalışanların hissettiği ve ifade ettiği duygulardan çok, bu duyguları nasıl sergilediklerine odaklanırlar. Bunun sebebi, işyerinde çalışanların hissettikleriyle sergiledikleri arasındaki olası farktır. Bu makale, duyguların örgütsel yaşamda sadece bireysel bir iç deneyim değil, aynı zamanda sosyal olarak yapılandırılmış ve örgütsel roller aracılığıyla yönlendirilen bir unsur olduğunu öne sürer.

Çalışmada gönderici ve alıcı arasındaki ilişki üç açıdan analiz edilir; ilki, göndericinin aktardığı duygunun, göndericinin karakterinden ve standartlarından etkilendiği. İkincisi, ilk maddedeki etkilerin yanı sıra o anki ipuçları ve alıcının tepkisi de iletişimdeki diğer etkenlerdendir. Üçüncüsü ve çalışmanın asıl amacı, sergilenen duygunun alıcıda nasıl bir sonuca sebep olduğunun araştırılmasıdır.

Rol üstlenen ve hedef kişi teorisinin örgütteki tezahürü; her ne kadar tekil bir çalışan tarafından sergileniyor olsa da, insanların zihninde mesleklere özgü davranış imgeleri oluşur. Benzeri durum müşterilerin zihninde mağaza veya marka veya ürün bazında oluşur. Olumlu bir itibar ve izlenime sahip olmak için yöneticiler, çalışanlarının duygu sergileme biçimlerinin üzerinde durur. Bu durum hafıza çalışmalarıyla da desteklenir; iyi anılar hafızada kalır ve daha çabuk hatırlanır; alışveriş tecrübesinden mutlu ayrılan müşteriler, markaya karşı daha fazla sempati besleyip mağazanın yerini

daha kolay aklında tutabilmektedir. Güler yüzlü ve cana yakın davranmanın satış düzeyi üzerinde bir etkisinin olmadığına dair çalışmalar da vardır. Yani, müşterinin markadan beklentisine göre de bu değişiklik gösterebilmektedir. Ancak kaba davranışın olumsuz etkiye sahip olduğu aşıkardır.

Yanı sıra yazarlar, Hochschild'in “*duygusal uyumsuzluk*” teorisini geliştirirler; eğer çalışan sergilediği rolü işinin bir parçası olarak görürse iyi niyetli olduğunu düşünür ve daha az uyumsuzluk hisseder; ancak parçası olarak görmezse kötü niyetli olduğunu düşünerek duygusal uyumsuzluk hisseder.

### **2.2.3.2.Weick ve Örgütte Anlamlandırma (Sensemaking)**

Yaptığı anlamlandırma (sensemaking) çalışmalarıyla örgütte duygu çalışmalarına katkı sağlayan Weick, sosyal formlara bağlı kalarak analizlerini geliştirir ve bunun önemini vurgular. Weick (1995), Wiley (1988)'nin makro düzeyde yaptığı anlamlandırma analizinden yola çıkar.

Weick'e göre (1995) örgütlenme, sosyal yapının ürettiği özgün, canlı, öznel arası anlamlandırmaların karışımıdır (s. 72). Bu anlamlandırmalar, öznel arası yapının bir unsuru olmayan kişilerce yorumlanıp aktarılabilir. Örgütlerde bu anlam aktarımı esnasında bazı önemli olmayan anlam kayıpları yaşanabilir. Bu, sadeleştirme ve daha anlaşılır hale getirdiği için aslında olumludur. Anlamlandırmak tıpkı organize etmek gibi düzenlemeyi, sapmaları önlemeyi, basitleştirmeyi, bağlantı kurmayı içerir (s. 82).

Örgütler, uyumlanıcı sosyal formlardır, öznel arası biçiminde yakın ilişkiden türeyen yenilikçiliği oluşturur, uygular ve sürdürürler. Genel öznel halindeyse yakın ilişkilere karşı odaklı ve kontrollü davranılır. Bu ikisi arasında gerilim olabilir. Örgütsel yapı, bu gerilimi dengeleyen aracı bir işlev üstlenir. Bu işlev, ikili ilişkilere bağlı, birbirine bağlı rutinler ve düzenli eylemler aracılığıyla gerçekleştirilir. Devamlı iletişimin sonucunda oluşan rutin davranışlar, örgütün sosyal yapısını meydana getirir. Oluşan sosyal yapılar, rekabet ortamında yapılan işi anlamlı kılabilme ve bunu örgütün stratejisiyle uyumlu hale getirebilmek için esastır.

Weick bu eserinde, bireylerin ve grupların örgütsel ortamlarda karşılaştıkları belirsizlikleri nasıl anlamlandırdıklarını (sensemaking) ele alır. Ona göre örgütler, karmaşık ve sürekli değişen doğası dolayısıyla üyeleri bu belirsizliklerle baş edebilmek için olayları, deneyimleri ve bilgileri anlamlı bir yapıya oturtmaya çalışır. İşte bu süreç

“anlamlandırma” (sensemaking) olarak adlandırılır. Weick, örgütlerin nasıl düşündüğünden çok, nasıl anlam ürettiğini açıklamaya odaklanarak, örgütsel analizde daha dinamik, insani ve süreç odaklı bir yaklaşım sunar. Weick bu kitabıyla özellikle kriz yönetimi, örgütsel değişim, iletişim, liderlik ve örgütsel kimlik gibi alanlara önemli katkılar sağlar.

### 2.2.3.3. Stephan Fineman ve örgütte duygu

Stephen Fineman’ın “*Emotion in Organizations*” adlı kitabı (2000), organizasyon teorisinde sıklıkla göz ardı edilen bir boyut olan duygulara odaklanarak bu eksikliği gidermeyi amaçlamaktadır. Fineman, duyguların iş yaşamında sadece bireysel değil, aynı zamanda yapısal ve kültürel bir boyutu olduğunu savunur. Kitap, örgütlerde duyguların bastırılmadığı, aksine üretildiği, yönetildiği ve hatta yönlendirildiğini öne sürer (Fineman, 2000).

Fineman’ın temel iddialarından biri, modern örgüt teorilerinin duygulara ya araçsal (örneğin müşteri memnuniyeti için gülümsemek) ya da irrasyonel engeller olarak yaklaşmasıdır. Fineman ise duyguların örgütsel yaşamın merkezinde yer aldığını, güç ilişkileri, statü, cinsiyet ve örgüt kültürü gibi yapılarla iç içe geçtiğini belirtir. Özellikle “*duygusal emek*” kavramı, çalışanların hislerini belirli beklentiler doğrultusunda yönetmeye zorlandığı süreçleri anlamak açısından önemli bir yer tutar (Hochschild, 1983, aktaran Fineman, 2000).

Kitapta duyguların normatif kontrol aracı olarak kullanıldığına dair örneklerle yer verilir. Örneğin, çağrı merkezi çalışanlarının sürekli olumlu duygular göstermesi beklenir; bu da bireysel duygular ile kurumsal beklentiler arasında bir gerilim yaratır. Ayrıca, duyguların cinsiyetle ilişkili olarak nasıl kodlandığına da değinilir. Kadınların daha “duygusal” görülmesinin örgütsel iş bölümü ve değer hiyerarşisini nasıl etkilediği açıklanır (Fineman, 2000).

“*Emotion in Organizations*”, sadece bireysel psikolojiyi değil, duyguların kurumsal yapılarla nasıl şekillendiğini ortaya koyarak organizasyon teorisine önemli bir katkı sunar. Duyguların örgütlerde bastırılacak değil, analiz edilmesi gereken yapısal unsurlar olduğunu gösterir.

Stephen Fineman'ın "*Emotion in Organizations*" adlı kitabı, örgüt çalışmalarında duyguların uzun süre ihmal edilmesini eleştiren ve bu boşluğu teorik olarak doldurmaya çalışan öncü bir eserdir.

### **2.2.3.1.Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory)**

Örgütte duygu çalışmalarının olgunlaşmasından önce, iş tatmini çalışmalarına olan ilgi artmıştı. Weiss ve Cropanzano (1996), o yıllara tekabül etmesi dolayısıyla çıkış noktalarını iş tatmini olarak belirleyerek örgütte duygu çalışmalarına önemli bir katkı sunan teorilerini geliştirmişlerdir. Geleneksel iş tatmini çalışmalarına bir alternatif sunarak; iş tatminin bir duygu değil, yapıyla ilgili bir durum olduğunu söylerler. Teoride davranış, duygunun ve bilişselin genel değerlendirmesi olarak tanımlanır. Duygusal tepki çalışmalarına bilişsel olanın da dahil edilmesi, onun iş tatmini gibi, iş ve ona verilen olumlu tepki gibi basit ele alınamayacağını göstermektedir. O yüzden iş tatmini ve duygusal olaylar çalışmalarını birbirinden ayırmak gerekir. Teori, duygu ve ruh hali (mood) literatürüne yaslanarak, işyerindeki olayların duygu ve tepkiler üzerindeki etkisini inceler.

*Duygusal Olaylar Teorisi* (Affective Events Theory) (AET), geleneksel iş tatmini çalışmalarından farklı olarak, işyerindeki tüm duygusal tecrübelerin yapısına, nedenlerine ve sonuçlarına odaklanır. Aslında iş tatmini, işe karşı yapılan olumlu değerlendirmeler olurken, AET, yaşanan olayların değerlendirme üzerinde tesiri olduğundan hareketle, bu ilişkiye "olayları" da ekler. Ek olarak bu teori, odağını çevrenin özelliklerinden duygusal tepkilerin duygusal yolla algılanan sebeplerine çevirir (Weiss & Cropanzano, 1996, s. 11). Ayrıca, duygusal tepkilerin zamansal dönüşümünü göz önüne alarak, genel örüntünün kişinin işe karşı genel duygularını ve tutumunu belirlediğini öne sürerler.

Modelde, işteki duygusal düzeye etki eden iki faktör belirtilir; duygusal ve çevresel sebepler. Duygusal özellikler, iş tatmininin sebeplerinden biridir. Bu özellikler aynı zamanda genetik yatkınlıkla da açıklanabilir. Duygusal özellikler ve durum, iş tatminini etkiler. Sahip olunan duygusal özellikler, ancak uygun bir durum anında açığa çıkabilir. Mevcut durum/bağlam, duygu üzerinde doğrudan etkiye sahip olması dolayısıyla dikkate alınmalıdır. Duygusal yatkınlıklar, belli durumlarla karşılaştığında su yüzüne çıkar. Örneğin stresli olaylara karşı negatif davranış gösteren kişiler, yalnızca stresli bir durumla karşılaştığında negatif davranış gösterirler ve bunu sürdürmezler. İş tatmini üzerine yapılan çalışmalar da bunu doğrular niteliktedir; çalışanlar, çalışma

ortamlarından memnun olmadığında olumsuz duygusal eğilimleri ve iş tatminsizliği açığa çıkar. Ancak olumlu iş ortamı olduğunda, kişilerin duygusal özelliklerinden bağımsız, iş tatminlerinin yüksek olduğu görülür. Çevresel sebepler; hava, sıcaklık, ses gibi çevresel faktörlerdir ve kişilerin duygu düzeyleri ve örgütsel davranışları üzerinde etkiye sahiptir.

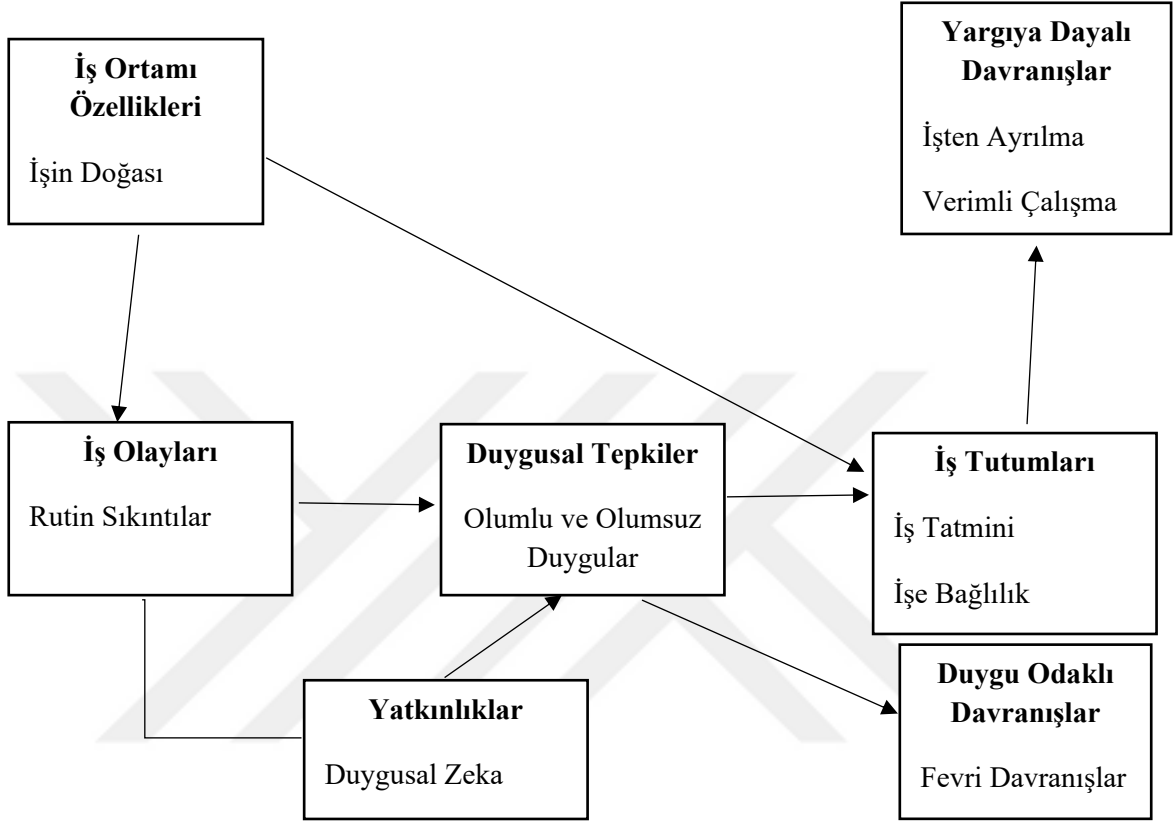
Özünde bu teorinin altına yatan mantık, bir kişinin belirli bir görevi yerine getirirken yaşadığı duygular, aynı kişinin daha sonraki duygularını ve iş performansını etkilediğidir (Hareli & Rafaeli, 2008, s. 36).

İş arkadaşlarıyla kurulan iletişimin, işin kendisinin, gün içerisinde yaşanan tüm olayların sonucunda, hissedilen duygular birikir ve işyerindeki genel duygu hali meydana gelir. Şekil (2.4.) genel olarak açıklandığında; işin doğası gereği ihtiyaç duyduğu yapıp etmeler ve sergilenmesi beklenen duygusal emek, işe dair olayları meydana getirir. İşte yaşanan olaylar kişide olumlu/olumsuz duygulara yol açarak işle kurduğu ilişkinin ve bunun sonucunda işteki davranışların, tavırların, işin anlamının belirlenmesinde önemli rol oynar. Yani örgüt yapısının duygulara etkisini gösteren, kullanışlı bir teoridir. Bu teoride, bireysel yatkınlıklarla kişisel özelliklerin etkisine de yer verilir. Bu yönüyle psikolojiye de yaslandığı söylenebilir. Çalışanların örgütsel davranışlarında, örgütle ve işle kurdukları ilişkide duyguyu merkeze alarak, duygunun önemine işaret edilir (Ashkanashy & Daus, 2002).

Duygusal olaylar teorisinden yararlandıkları çalışmada Ashkanashy ve Daus (2002), yöneticilere, örgütlerindeki duygusal iklimi ölçebilecek ve hatta düzeltici müdahalelerde bulunabilecek yetkinlikte olmalarını tavsiye eder. Örneğin, takipçilerini etrafında toparlayıp onları motive etme odaklı olan dönüşümcü liderlik türünde, liderin hem kendinin hem diğerlerinin duygularını sezip aksiyon olması ve duygusal bütünlük oluşturabilmesi kritik önemdedir. Dolayısıyla, yüksek duygusal zeka, bu liderlik türü için gereken özelliktir. Ancak, örneğin karizmatik liderlik türünde, duygusal zekaya sahip bir yönetici iyi bir manipülatöre dönüşebilir. Ancak yine de genel lider tanımından hareketle duygusal zekaya sahip liderler, destekleyici, pozitif, sağlıklı bir örgüt kültürü yaratılmasına katkı sağlar.

Bunun yanı sıra çalışmada duygusal sağlığa sahip örgütler için birtakım önlemlerden söz edilir: işlerin duygusal yüklerini tespit edip tanımlamak; pozitif ve samimi örgüt kültürü için örnek olmak; ve ödüllendirmelerle olumlu kültürün pekiştirilmesi; işe alımda olumlu duygusal davranış kriteri olarak belirlemek; çalışanları

bu konuda eğitmek. Duygusal sağlıklı örgütler için iyileştirmelerse: kültür değişimi; iş tasarımı aracılığıyla çevresel ve iş tanımı değişiklikleri; ödüllendirme, cezalandırma, uyarı, işten çıkarma gibi yöntemlerle bireysel değişiklikler olarak belirtilmiştir (Ashkanashy & Daus, 2002).



**Şekil 2.4.** Weiss ve Cropanzano'nun Duygusal Olaylar Teorisi (Ashkanashy & Daus, 2002, s. 77)

Ashkanasy, yaptığı başka bir çalışmada, örgütsel davranış çalışmalarında duygu konusunun beş farklı düzeyde ele alındığını öne sürer; kişi, kişilerarası, kişilerarası duygular, liderlik ve ekip, örgütsel düzey (Ashkanashy, 2003). Bahsettiği ilk düzey olan kişi boyutundaki çalışmalar, AET teorisindeki gibi, işteki günlük olayların yol açtığı anlık tepkiler ve bunun yarattığı tutum değişiklikleri ele alınır. Bu düzeyde AET işlevseldir. Olumlu ve olumsuz duygulanımların sonuçları incelenir. Olumlu duyguların yaratıcılığı, bilişsel esnekliği, risk alma davranışını, iyimser ve cesur olmayı olumlu etkilediğine dair çalışmalar olmakla beraber, olumsuz etkilerin de kimi zaman çalışma hayatında olumlu sonuçlar doğurabileceğine dair teoriler de mevcuttur (sadder but wiser). İkinci düzeyde bireysel farklılıklara odaklanılır. Temelde kişisel farklılıklar vardır. Kişilik özellikleri ve duygusal zeka yararılandıkları iki unsurdur. Üçüncü düzey, duygusal emeği içeren

düzyedir ve duyguların algılanışıyla ilgilenir. İkili karşılaşmalardaki duygusal iletişim ve gösterime odaklanılır. Duygusal emek kavramsallaştırması buraya dahildir. Dördüncü düzeyde liderle ve ekip liderliğiyle ilgili araştırmalar yer alır. Liderlik, duygu yönetimi ve duygusal zeka yardımıyla incelenir. Beşinci ve son düzeydeyse örgüt, bütünsel bakış açısıyla incelenir. Örgütsel iklim ve duygu gösterim kuralları çalışmaları burada yer alır ve diğer dört düzeyi de içerir. Konuların makro ve meso olarak ele alındığı bu düzeyde, mikroyu aşan, daha kompleks sorunlarla karşılaşılır (Ashkanasy & Humphrey, 2011).

Hareli ve Rafaeli (2008), örgütsel grupların, “*duygusal döngülere*” sahip olduğunu söyler. Yazarların *duygusal döngüler* kavramı aracılığıyla, örgütsel bağlılık ve maneviyata dair çıkarımlar yapılabilir. Bu kavramla, birinin duyguları diğerinin duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyebildiği, bunun diğerinin davranışlarına ve potansiyel ilişkilerine yansıdığı ve böylelikle ortaya bir döngünün çıktığı öne sürülür.

Çalışmanın amacı, duyguların kişilerarası etkisinin karşılıklı olduğunu göstermektir. Yazarlara göre duygular mimiklerle, sözel ve sesler aracılığıyla ifade edilir ve algılanır. Bir kişi tarafından ifade edilen duygu, diğerlerinin duygu, düşünce ve davranışına tesir eder. Yazarlara göre, yalnızca muhatabı etkilemez, buna maruz kalan herkes üzerinde belli bir etkiye sahiptir. Özellikle üzerinde durdukları fail duygusunun dört farklı boyutta etkiye sahip olduğunu öne sürerler; diğerlerinin duyguları, diğerlerinin yargıları, diğerlerinin davranışları (ve dolayısıyla) fail ve diğerleri arasındaki etkileşim ve ilişkiler.

Çalışmanın diğer boyutunda aralarında ilişki olduğu öne sürülen duygu ve güç ilişkisi (Scherer, 1984) çözümlenir. Failin duyguları, onun güç ve statüsüne dair izlenim verir. Örneğin öfke yüksek statüyü, korkuysa düşük statüyü çağırıştır. Bu, duygu ve güç ilişkisinde, fail ve diğerleri gibi iki farklı konum olduğunu gösterir. Duygunun aktarılabilir olması ve güce dair bilgi vermesi, benzer duygu ve güç seviyesindeki kişilerin bir araya gelmesine olanak vererek ortak duyguların oluşmasını ve iletişimin güçlenmesini sağlar ve bunun sonucunda grup oluşumunu hızlandırır. Örgütsel bağlamda bu, yetki ve sorumluluk tayin edilirken kendini gösterir. Duygudan elde edilen çıkarımlar, aynı zamanda, diğerlerinin faile karşı mesafesini ve tavrını hizalamasında aracılık eder (Hareli & Rafaeli, 2008).

### 2.2.3.2.Zhang vd.’nin örgüt ve duygu ilişkisine sosyolojik bakışı

Bu alanda yapılmış en güncel çalışmalardan biri olan Zhang vd.’nin (2024) çalışmasında, sosyal olarak gömülü olanı keşfetmek için öncelikle gömülü olan duyguları keşfetmenin gerekli olduğu önermesinden hareketle, örgüt çalışmalarına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Çalışmada yapı ve eylem ilişkiseliliği, durumsal mekanizma ve dönüşümsel mekanizma olarak iki boyutta çözümlenir. Durumsal mekanizma, toplumsal yapıdaki eylem fırsatlarını ve bunun üzerindeki kültürel toplumsal etkileri temsil eder. Dönüşümsel mekanizma, insanların toplumsal yapı üzerindeki etkisini temsil eder. Bu modellerde duygu, genelde mikro analizlere dahil edilir ve etken konumundadır. Bu çalışmadaki modeldeyse, duygu, toplumsal olarak gömülü olanın merkezine konumlandırılır.

Duygu sosyolojisi literatüründe yer alan; kolektif duygular (Collins, Goffman, Petriglieri) ve toplumsal bağ (Scheff); duygusal enerji (Collins, Goffman, Durkheim) ve ahlaki pil (Jasper); duygusal sermaye (Cottingham) kavramlarından yararlanılır. Kolektif duyguları, duyguların toplamı olarak değil toplumun duyguları olarak ele alıp geliştirmenin gerekliliği vurgulanır (Zhang vd., 2024). İlgili çalışma, yönetim alanında duygu çalışmalarına sosyolojik bir alan açmak, hakim olan psikolojik perspektifin ötesine geçmek amacıyla yapılmıştır. Yine aynı çalışma, duyguları, bireyi aşan, daha geniş bir perspektifle inceleme girişimi olarak okunabilir (Zhang vd., 2024). Adı geçen üç kuram arasındaki kurgulanan ilişkiyi daha iyi sergileyebilmek için hepsini kapsayan yeni bir model ortaya konur.

“*Duygusal sermaye*” kavramı, modelin merkezinde yer alır. Yapıyı ve makro ilişkileri oluşturan aslında duygusal sermayedir. Duygusal sermayenin temelini oluşturduğu toplumsal yapı, aynı zamanda kolektif duyguları ve sosyal bağları biçimlendirir. Biçimlenen kolektif duygular ve sosyal bağlar, ortaya çıkacak duygusal enerjinin nasıl olacağını belirler. Oluşan duygusal enerji, kolektif duyguları ve sosyal bağları destekler aynı zamanda da yapısal değişime neden olacak eylemleri harekete geçirir. *Duygusal enerji* ve *ahlaki pil*, mikro ilişkilerin sürdürülmesinde yakıt görevi görür. Geleneksel yaklaşımların aksine duygu, yalnızca onu yaşayan kişiyi etkilemez, o duyguya maruz kalan sosyal çevredeki kişilere sirayet ederek onların da duygusal enerjisini şekillendirir. Duygusal enerji ve ahlaki pil değişime yol açacağı gibi, *kolektif duygular* da

düzeni sürdürme pozisyonu alabilir. Duygusal enerji ve ahlaki pil ile kolektif duygunun etkileşiminin sonucu örgüt üzerindeki etkiyi belirler. Bunun sonucunda yapısal bir değişiklik de olabilir, bütünlük de sağlanabilir. Böylelikle mikro-meso-makro olmak üzere tüm düzeyler analize dahil edilmiş olur (Zhang vd., 2024).

### **2.2.3.3. Temel örgüt kuramlarının duygu yaklaşımları**

Zietsma, Toubiana, Voronov ve Roberts'in "*Emotions in Organization Theory*" adlı eseri (2019), örgütsel teoride uzun süre ikincil görülen duyguları merkeze alan kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır. Yazarlar, duyguların yalnızca bireysel deneyimlerle sınırlı kalmadığını; aynı zamanda yapısal, ilişkisel ve kolektif düzlemlerde örgütsel yaşamla sıkı bir şekilde iç içe geçtiğini ortaya koyar (Zietsma vd., 2019, s. 4–6). Bu nedenle, duyguların örgütsel kimlikten kültüre, değişimden öğrenmeye ve toplumsal hareketlere kadar pek çok dinamikte etkili olduğu vurgulanır. Kitap, bu etkileri anlamak için üç temel teorik yaklaşım sunar: yapısalcı, insan odaklı ve stratejik perspektif (Zietsma vd., 2019, s. 13–17).

Çalışmada bazı örgütsel teorilerin (örneğin kurumsal teori ve kimlik teorisi) duygulara yapısal bir rol atfettiği, bazılarının ise (örneğin örgütsel ekonomi, kaynak bağımlılığı) bu unsuru büyük ölçüde göz ardı ettiği anlatılır (Zietsma vd., 2019, s. 23–26). Özellikle kurumsal teori ve sosyal hareketler bağlamında, duyguların yalnızca tepkisel değil, aynı zamanda stratejik kaynaklar olduğu ve kurumsal dönüşüm ya da süreklilik için bilinçli biçimde kullanıldıkları belirtilir (Zietsma vd., 2019, s. 45–48). Ayrıca bireylerin örgüt içinde yaşadığı kimlik değişimleri sırasında deneyimledikleri duygusal gerilimlerin, örgütsel pratiklerde dönüştürücü etkiler yarattığı savunulur (Zietsma vd., 2019, s. 52).

Yazarlar, bireysel duyguların sosyal ilişkiler ve kültürel normlarla şekillendiğini savunan sosyolojik bir duygu kuramını benimserler. Bu yaklaşım doğrultusunda, duygular hem örgütsel yapıların bir ürünü olarak değerlendirilir hem de bu yapıların yeniden üretiminde etkin bir rol oynarlar (Zietsma vd., 2019, s. 63–66). Kitap, duyguların sadece ikincil ya da bağlamsal öğeler değil, doğrudan analiz konusu olması gerektiğini vurgulayarak, örgütsel teoriye teorik ve metodolojik açıdan derinlemesine bir katkı sunmaktadır (Zietsma vd., 2019, s. 70–74).

Sonuç olarak yazarlar, örgütsel teorilerin daha anlamlı ve bütünlüklü hale gelmesi için duyguların yalnızca bir arka plan öğesi değil, doğrudan analiz nesnesi olması

gerektiğini öne sürer. Bu doğrultuda kitabın sunduğu analiz, örgüt kuramcılarına hem teorik hem de metodolojik olarak zengin bir çerçeve sunmakta ve gelecekteki araştırmalar için önemli yönlendirmelerde bulunmaktadır.

Zietsma vd.'nin yaptığı tablonun bir uyarlaması olan tablo (2.2.), farklı örgütsel teorilerin duygu yaklaşımlarını üç ana perspektiften incelemektedir: insan odaklı, yapısalcı ve stratejik. İnsan odaklı yaklaşım bireysel veya kolektif duygusal tepkilere odaklanırken; yapısalcı yaklaşım, duyguların toplumsal yapılarla nasıl şekillendiğine ve bu yapıları nasıl şekillendirdiğini konu eder. Stratejik bakış açısı ise duyguları, örgütsel aktörlerin başkaları üzerinde etki yaratmak amacıyla kullandıkları bir araç olarak görür. Sosyal hareket teorisi, kimlik teorisi ve örgütsel kültür-güç ilişkisi gibi yaklaşımlar, duygulara merkezi bir konum atfederken; örgütsel ekonomi, ekolojik yaklaşımlar ve kaynak bağımlılığı teorisi gibi bazı teorilerde duygulara neredeyse hiç yer verilmediği görülmektedir.

**Tablo 2.2.** Temel örgüt teorilerinin duygu yaklaşımı (Zietsma vd., 2019, s. 57)

| Teori                              | İnsan Odaklı                         | Yapısalcı                              | Stratejik                              |
|------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Kurumsal Teori                     | Güçlü                                | Sınırlı                                | Baskın                                 |
| Toplumsal Hareket Teorisi          | Güçlü                                | Biraz Sınırlı                          | Baskın                                 |
| Kimlik Teorisi                     | Baskın                               | Sınırlı                                | Sınırlı                                |
| Örgütsel Öğrenme ve Değişim        | Baskın – Öğrenme<br>Baskın – Değişim | Sınırlı – Öğrenme<br>Sınırlı – Değişim | Sınırlı – Öğrenme<br>Sınırlı – Değişim |
| Örgütsel Kültür, Güç ve Kontrol    | Güçlü – Kültür<br>Güçlü – Güç        | Güçlü – Kültür<br>Baskın – Güç         | Sınırlı – Kültür<br>Sınırlı – Güç      |
| Anlamlandırma (Sensemaking)        | Baskın                               | Yok                                    | Sınırlı                                |
| Uygulama Teorisi (Practice Theory) | Sınırlı                              | Sınırlı                                | Sınırlı                                |
| Ağ Teorisi (Network Theory)        | Sınırlı                              | Baskın ama sınırlı                     | Sınırlı                                |
| Girişimcilik                       | Baskın                               | Sınırlı                                | Sınırlı                                |
| Örgütsel Ekonomi                   | Yok                                  | Neredeyse yok                          | Neredeyse yok                          |
| Ekonomik Sosyoloji                 | Neredeyse yok                        | Sınırlı                                | Neredeyse yok                          |
| Örgütsel Ekoloji                   | Yok                                  | Neredeyse yok                          | Yok                                    |
| Kaynak Bağımlılığı                 | Yok                                  | Neredeyse yok                          | Yok                                    |

Buraya kadar olan kısımda duygunun, sosyoloji gibi sosyal bilim alanlarında ve örgüt düzeyinde nasıl ele alındığı, konuyla ilgili öncü çalışmalar, kuramlar, teori ve teorisyenler anlatılmıştır. Buraya kadar olan kısım, duygunun toplumsal yönünü ve makroyla ilişkisini ortaya koymaktadır. Bahsi geçen araştırmalar duygunun yalnızca bireyi ilgilendiren tek boyutlu bir olgu olmadığını, kimi zaman araçsallaşarak toplumsal kontrol mekanizmasına dönüşebildiğini göstermiştir. İlerleyen bölümde, duygunun bu yönünün en görünür olduğu ve bununla ilgili zengin veri sunan duygulardan biri olan utanca odaklanılmıştır. Literatürün bundan sonraki kısmında sosyal bilim alanında utancın tanımına, nasıl kavramsallaştırıldığına ve yapılan öncü çalışmalara ve daha da özelde örgüt çalışmalarında utancın nasıl ele alındığı incelenmiştir.

### **2.3. Sosyal Bilimlerde Utanç**

Utanç, çok küçük yaşlardan itibaren öğrenilen bir duygu olduğu için bireyin benliğinin ayrılmaz bir parçası hâline gelir (Scheff, 2000). Bu nedenle, bireyin kendini “başkalarının gözünden görmesi” utanç duygusuyla sıkça ilişkilendirilen temel bir faktör olarak öne çıkar. Nitekim, utanca yatkın bireylerin psikolojik yaralanmalara ve depresyona daha açık olması, çoğunlukla kişinin sorunun kaynağı olarak doğrudan kendisini görmesinden kaynaklanmaktadır (Tangney vd., 1992). Ayrıca utanç, yalnız başına ortaya çıkabileceği gibi, suçluluk gibi diğer duygularla da iç içe geçebilir (Scheff, 2003).

Sosyal bilimlerde utanca dair yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu, utancı suçluluk duygusundan ayırma çabası üzerine odaklanmaktadır. Özellikle sosyal psikoloji alanında bu iki duygunun sınırlarını çizme yönünde önemli girişimler mevcuttur. Utanç ve suçluluk, bireyin norm dışı bir davranış sergilemesinin ardından, başkalarının gözünde değer kaybettiğine dair algısıyla ortaya çıkan ve bu yönleriyle "ahlaki duygular" olarak tanımlanan duygulardır (Tangney & Stuewig, 2004). Ancak bu iki duygu arasında önemli yapısal farklar bulunmaktadır. Tangney (1996), Lewis'in (1971) çalışmasına paralel olarak yaptığı araştırmada, utanç ve suçluluğun duygusal, bilişsel ve kaynak açısından birbirinden ayrıştığını ortaya koymuştur. Suçluluk, genellikle belirli bir eylem sonrasında hissedilen pişmanlık ve gerginlikten kaynaklanır; bu duygunun oluşmasında hatayı telafi etmeyi engelleyen etkenlerin varlığı da rol oynar. Buna karşılık, utanç doğrudan öznenin kendisiyle ilişkili olduğundan, çok daha yıkıcı ve acı verici bir deneyim olabilir (Tangney

vd. , 1992, s. 469). Utancın olası yıkıcı sonuçlarına ek olarak bulaşıcı olması sebebiyle utancın öznesi kadar ona şahit olanlar da utançtan kaçınırlar (Lewis, 1971, s. 15).

Tezin bu bölümünde, sosyolojide utanç çalışmalarıyla öne çıkan Scheff, etkileşim ritüelleri çalışmasıyla bilinen Goffman ve diğer Gilbert, Elison, Lewis, Jacquet gibi utanç çalışmalarına katkı sağlamış yazarların utanç duygusuyla ilgili düşüncelerine yer verilmiştir.

### 2.3.1. Scheff ve utanç

Duygu sosyolojisinin önde gelen isimlerinden olan Thomas Scheff, özellikle utanca odaklanan çalışmalarıyla alanyazına önemli katkılarda bulunmuştur. Scheff; Durkheim ve Cooley'nin düşüncelerinden ve Asch'in “*uyum (conformity)*” deneyinden yararlanarak utanç ve uyuma dair yeni teoriler geliştirir. Aynı zamanda Goffman'ın sosyolojik bakış açısıyla Lewis'in psikoloji yaklaşımını harmanlamayı yararlı görür. Toplumsal kontrol ve uyumda, utancın işlevini araştırır.

Herhangi bir yaptırım olmaksızın toplumun kurallara riayet etmeyi sürdürmesi, toplumsal uyumun altında yatan kompleks bir sürecin varlığını işaret etmektedir. Bu durumun açıklanmasında “utanç” önemli rol oynar (Scheff, 1988).

Scheff'e göre utanç, toplumsal boyut göz önüne alınmadan anlaşılamaz. Utanç duygusu, diğerlerinin varlığını ve kişinin kendisini diğerlerinin gözünden görmesini gerektirir (self-monitoring). Dolayısıyla toplumsal bir duygudur. Utancın biyolojik gerekçeleri de bulunmakla beraber, çoğunlukla toplumsal ve kültürel bir fenomendir (Scheff, 1988, s. 400). Yetişkinlerde utancın toplumsal iki boyutu vardır; ilki kişinin kendi kendini izlemesi sonucu oluşması; diğeri, sürekliliğinin olması ve tekrar edebilme potansiyelinin utancı patolojik hale getirebilmesidir.

Scheff'e göre utanç ve gurur duyguları uyur haldedir; dışarıdan bir etki olmadıkça harekete geçmez. Örneğin, diğerlerinden saygı görmeme durumunda kişi özdeğer kaybı yaşayarak utanç hissedebilir. Ancak bu utanç, kişinin kendisine çeki düzen vermesi anlamında toplumsal bir kontrol mekanizması olarak yapıcı bir işlevi olabilirken; öfkeye dönüşerek yıkıcı etkilere de sebep olabilir.

Utanç, diğer duygulardan daha fazla işleve sahip olması nedeniyle onlardan ayrışır. Utancı diğer duygulardan ayıran özellikler: utancın, vicdanın tamamlayıcısı

olmasıdır. İkincisi, kişinin kendi standartlarına uygun olarak yaşayamadığı düşüncesinden türer. Bu duygu, doğal olarak, kişinin sosyal ilişkilerine karşı bir tehdit oluşturur. Üçüncüsü, utanç diğer duygulardan görece daha çok dışarı yansıtılır. Bu özellikleri, utancın etkileşimsel yönüne işaret eder. Bu doğrultuda utancın tanımı; kişinin kendisini, bir diğerinin gözünden olumsuz yani değersiz, yetersiz, istenmeyen olarak değerlendirmesidir. Utanç, her zaman bir krizin sonucunda meydana gelmez. Hatta çoğunlukla bilinçdışı ve görünmez olarak tüm sosyal etkileşimlere içkindir (Scheff, 2003, s. 254).

Scheff kavramsal utanç tanımını, içerisinde küçük düşme, suçluluk, mahcubiyet gibi çeşitli ve benzer duyguları barındıran ve sosyal bağa bir tehdidi temsil eden duygular bütünü olarak yapar (Scheff, 2000, s. 96-97; Scheff, 2003, s. 255). Sosyal bağ tehdit edildiğinde olduğu düşünüldüğünde utanç, temel duygular arasındaki en toplumsal duygu halini alır (Scheff, 2000; Scheff, 2003, s. 256).

Utancın, yoğunluk ve süre bakımından üç türü bulunur; geçici ve hafif olduğunda mahcubiyet; daha güçlü ve kalıcı olduğunda utanç; çok güçlü ve kalıcı olduğunda küçük düşme hissedilir. Bu üç tür de sosyal bağa bir tehdidi işaret eder (Scheff, 2003, s. 254). Bu yönüyle dolaylı olarak toplumsal bütünleştiriciliğe katkısı vardır. Utanç, sosyal entegrasyonu sağlamada olumlu bir role sahip olabilse de küçük düşürme genelde yıkıcı bir etkiye sahiptir. (Fattore, 2020).

Turner (2009), Scheff'in "*saygı-duygu sistemi*" teorisindeki utanç yaklaşımı üzerinde ayrıca durur. Bu teoriye göre saygı görüp görmeme durumuna göre kişi gurur veya utanç hisseder. Ama günün sonunda iki durum da toplumsal beraberliği destekler. Utanç, kişiliğe bir saldırı gibi görülüp kişinin değerini düşürebileceği için bir tehdit olarak algılanır ve dolayısıyla kişiler bu duygudan olabildiğinde kaçınmaya çalışır. Ancak gizlemek veya bastırmak, agresif tutuma/hisse sebep olabilir (Turner, 2009). Scheff, gösterilen itaat türünün ve biçiminin, ona bağlı duyguların (gurur ve utanç), toplumda görünmez ama etkili bir yaptırım mekanizması görevi gördüğünü öne sürer. Etkileşim esnasında diğerleri tarafından onaylanmak gurur sağlarken, reddedilmek utanca yol açabilmektedir. Reddetme/reddedilme, utanç ve öfke duygusunun sonucunda yalnızca kişiler arası değil gruplar ve hatta toplumlar arası uzun süren zincirleme bir ayrışma süreci başlatabilir. Bu zincirleme tepki, kuşaktan kuşağa dahi aktarılabilir (Scheff, 1988, s. 397).

Utanç ve utanç-öfke sekansının tüm etkileşimlerde var olması, toplumsal karşılaşmaları potansiyel bir karakter savaşı alanı haline getirir ve bu karakter savaşının sonuçları öngörülemezdir. Bu yüzden herhangi bir resmi yaptırım olmaksızın da kontrol varlığını sürdürebilir. Saygı-duygu sistemi, politik bir krizle dahi sonuçlanabilir (Scheff, 1988).

Bir sosyal psikoloji deneyi olan Asch'in "*uyum deneyi*" (1956), duyguların toplumsal kontrol rolüne odaklanır. Bir gruptaki kurallara riayet edenler ve etmeyenler arasındaki fark, duygular aracılığıyla açıklanır. Scheff, Asch'in teorisiyle, toplumsal normlara uyum sağlamada utancın rolünü açıklar. Utanç duygusundan kaçınan kişiler, uyum sağlar. Asch'in çalışmasında uyum sağlayanların çoğunun ifadesinde, diğerlerinin gözünde nasıl gözükeceklerine dair bir endişe görülmektedir. Uyum sağlayanların her zaman bunu içselleştirerek yaptıkları anlamına gelmez. Kimi zaman sadece aykırı gözükmemek için uyum sağlanır (Scheff, 1988). Uyum sağlayanlar ve bağımsızlığı seçenler arasında uyum sağlayanlar hem açık utanç hissedip hem de utançtan kaçınma çabası tarafından kontrol edilenlerdir. Bağımsız olanlarsa, utanç duymalarına rağmen dışarıda kalmayı tercih edenleri temsil etmektedir.

Özetle, toplumsal kontrol utanç aracılığıyla sessiz, görünmez ve devamlı olarak kişide ve kişiler arasında işleyen bir sistemdir. Kültürel olarak utancın ifade edilmesindeki güçlük, sıkı bir uyumlanmanın önünü açmaktadır (Scheff, 1988).

### **2.3.2. Goffman ve utanç**

Goffman utancı, kişinin kendisindeki bir özelliği aşağılayıcı görmesi sonucunda yaşaması muhtemel bir duygu olarak tanımlar (Goffman, 2014b, s. 36). Scheff'e göre (2000) Goffman'ın utancı, toplumsal kontrol mekanizması işleviyle öne çıkar. Çünkü ona göre insanlar utançtan daha fazla utanç hissetme ihtimaliyle yaşar (s. 97).

Goffman'ın etkileşim ritüelleri çalışması, utanç çalışmalarına iki katkıda bulunmuştur. İlk olarak yüz ifadelerini analize dahil ederek utancın ampirik olarak çalışılabilmesine katkı sağlamıştır. İkinci olarak, utancın içsel sürecine odaklanmak yerine gözlemlenebilen dışavurumlarıyla ilgilenmiş, böylelikle daha nesnel verilerden söz edilebilmiştir (Scheff, 2000).

Goffman'ın kitaplarında çoğunlukla utanç (shame) yerine mahcubiyet (embarrassment) ifadesini kullandığı görülür. Ona göre, meşgul olunan işten kaynaklı bir

telaş, mahcubiyete yol açabilir. Bu telaşın sebebi, işler yolunda gitmediği zaman yaşanabileceklerle ilgili duyulan kaygıdır. Mahcubiyeti telaştan ayıran özellikse her zaman diğerlerinin şahitliğine ihtiyaç duymasıdır. Mahcubiyete esas sebep olan şey, diğerleri üzerinde bırakılan izlenimdir. Buradaki diğerleri, somut olabileceği gibi zihinsel de olabilir. Aynı zamanda “*mahcubiyet, karşılanmamış beklentilerle ilgilidir.*” (Goffman, 2017, s. 119). Kişi, sahip olduğunu iddia ettiği benlikle uyuşmadığında mahcup hisseder. Mahcubiyet, buna şahit olan kişileri de içine alan bir rahatsızlık sarmalını başlatır ve bu rahatsızlık bulaşıcıdır. Mahcubiyet yaşayan kişiyle aynı grup veya diğer alt gruplarda bulunan kişiler de utanç duygusundan payını alır (Goffman, 2017).

Ani ve uzun süreli olmak üzere iki tür mahcubiyetten bahseden Goffman’a göre uzun süreli olan daha yumuşak bir mahcubiyete yol açabilirken ani olan çok daha şiddetlidir ve ani bir mahcubiyet yaşama kaygısı kişiyi adeta bir gölge gibi takip eder (Goffman, 2017, s. 115).

“*Çoğu oyuncunun gerçekleri yanlış sunmak için gerekli yeti ve güdüye sahip olduğu da açıktır; yalnızca utanç, suçluluk veya korku bunu yapmalarını engeller*” (Goffman, 2014a, s. 65). Kişi, toplumun devamını sağlayan ilkelerin çatışmasındansa, kendisini feda ederek utanç ve mahcubiyet hissetmeyi tercih eder; ancak toplumsal düzene uyumlu olan kişi mahcubiyet duygusunu bilir ve hisseder. Sonucunda toplumsal ilkeler korunurken, kişi arada kalıp parçalanır. Ancak bu durum öylesine kanıksanmıştır ki, mahcubiyet hisseden birey bir daha bu hissi yaşamamak adına diğer sefer böyle bir uyumsuzluğa neden olmamak için çabalar. Yani mahcubiyet duygusu makro düzeyde bakıldığında uyumun ve düzenin bir ürünüdür. Rastgele ve dürtüsel olmanın aksine mantıklı bir işleve sahiptir (Goffman, 2017).

Bocalamış gözükme toplum nezdinde istenmeyen, değersiz görülen şeylerle eşleştirileceği ve iletişimi sekteye uğratacağı için bundan kaçınılır veya etkileşimdeki kişilerce görmezden gelinmeye, üstü örtülmeye çalışılır. Hatta bunun için geliştirilen yöntemler zamanla alışkanlığa yol açarak kişide kalıcı jest ve mimiğe dönüşebilir (Goffman, 2017).

Yani, mahcup olmak ve bocalamak; dışarıya gösterilmemesi, belli edilmemesi, saklanması gereken bir duygu halini alır. Genelde iyi niyetli kişilerce bu durum görmezden gelinmeye çalışılsa da iş hayatında, bir araç olarak kullanılabileceği gibi bir nevi test veya sınanma metodu olarak da kullanılabilir.

### 2.3.3. Gilbert ve utanç

Gilbert (1994), utancın mevki ve statüyle ilişkili olduğunu ifade eder. Kişinin kendisini daha güçsüz ve aşağıda hissetmesi utanca yol açar ve sonucunda itaat gerçekleşir. Anlaşmazlıktan kaçınmak için güçsüz taraf itaat eder. Sosyal statü elde etmek isteyen kişi ya tehdit ve zorlamaya ya da sosyal çekiciliğe başvurur. İkincisi olduğunda, diğerlerinin (others) etkisi artar. Kendisini diğerlerinin altında gören kişi, sinip uyum sağlayabilir veya agresif bir tutum sergileyebilir.

Araştırmanın sonucuna göre, çaresiz hissetmek, kendine ve diğerlerine öfke, astlık ve özellikle özbilinç, utanç duygusuyla doğrudan ilişkilidir. Utanca atfedilen bu duygular aynı zamanda itaatkar davranışla da ilişkilidir. Ayırt edici olarak, itaatkar davranış depresyonla da ilişki içerisinde gözükmetedir (Gilbert, 1994).

Diğer bir çalışmasında Gilbert (1997), insanlara “cazip” gözükmenin, içgüdüsel bir ihtiyaç olduğunu öne sürer. Cazibe kazanmanın ihtiyaç olduğu çıkarımı, evrimsel bakış açısından yardım alınarak oluşturulur. Statü elde etmenin zararsız bir aracı olarak görülür. Cazip gözükme, sosyal ilişkilerde avantaj sağlayarak statü elde etmenin en önemli yollarından biri haline gelir. İlişki kurulabilecek kişi, güvenilir izlenimi verir. Pozitif, destekleyici sosyal ilişkiler, anlaşma, uyum sağlama, gruba ait olma insanlar için hayati önem taşır.

Yazarın “Sosyal İlgiyi Tutma Gücü” (SAHP) kavramsallaştırması, sosyal ilgi ve ödül edinme becerisi olarak tanımlanır (Gilbert, 1997, s. 118). SAHP değeri, izleyiciler tarafından belirlenir. Diğerlerinde uyandırılması amaçlanan etkiye veya SAHP değerine ulaşamadığında utanç meydana gelir. Bu noktada utancın rolü, statüsel bir değişikliğe dair kişiyi ve diğerlerini uyarmaktır.

Gilbert (1997)’ye göre statü elde etmenin iki yolu tehdit ve cazibedir. SAHP potansiyelinin düşük olması utanca yol açabileceği gibi, tehdit gibi agresif tutumlara da yol açabilir. Ve fakat, agresiflikle uysallığın dengelenmesi cazibeyi artırır.

Kişiler, statü sağlamak için gruba dahil olma eğilimindedir. Utanç, gruptaki birlik ve dayanışmanın sağlanmasındaki önemli faktörlerden biridir. Grubun normlarına uyum sağlamayan kişi, ciddi yaptırımlarla karşılaşabilir. Utanç tehdidi veya korkusu, uyum sağlama davranışını pekiştirir. Böylelikle sosyal ilişkiler düzenlenir (Gilbert, 1997).

Bazen grubun SAHP gücü yüksek kişiler tarafından belirlenen normlarına uyma baskısı hissedilir. Bireysel avantaj sağlamayacak olmasına karşın, statü sahibi kişilerden ve utanç duygusundan çekindikleri için uyum gösterilebilir. Bu baskı, görece grupta etkiye sahip kişiler için de geçerliliğini sürdürmektedir. Onlarda, beklentiyi karşılama olarak meydana gelir. Gruptaki her üye, sosyal bağlam tarafından şekillendirilir (Gilbert, 1997).

İçsel ve dışsal olarak iki tür utançtan söz eden Gilbert (2003), otomatik savunma mekanizması görevi gören içsel utanca vurgu yapar. Dışsal utançta kişinin diğerleri tarafından utandırılması, diğerlerinin kendisi hakkındaki düşünceleri bu utanç türünün kaynağını oluşturur. Dışsal utancın iki türü olan açık verme endişesi ve açık verme utancında, dışlanma korkusu ve kabul edilme isteği ön plandadır. Kişi herhangi bir aşağılanma ve utanç ihtimaline karşı, diğerlerinin müdahalesine veya kişisel alan ihlaline olanak vermekten kaçınır. Diğer utanç türündeysen, kişi kendisinden yukarıda gördüğü kişilerle yakın ilişki kurmaktan kaçınır. İçsel utanç, kişinin kendisiyle ilgili kendi düşüncesi olarak tanımlanır. Yazar, kişinin olmak istediği kişi olmamasından değil; olmak istemediği kişi olmasının sonucunda yaşadığı içsel utanca dikkat çeker. Bu utancın yol açtığı çaresizlik kişiyi umutsuzluğa ve hatta deliliğe bile sürükleyebilir (Gilbert, 2003, s. 1219).

#### **2.3.4. Elison ve utanç**

Elison, suçluluk duygusuyla utancı birbirinden ayırır. Temel duygulardan biri olan ve kapsamına diğer pek çok duyguyu (örneğin aşağılanma, mahcubiyet) alan utancın aksine suçluluk, duygu olmaktan ziyade bilişsel bir durumdur. Suçluluk, dışsal bir durumdur ve beraberinde pek çok duyguya neden olabilir. “Suçlu hissetmek”, kişinin suçluluk durumu içerisinde olduğunu belirten bir ifadeyi temsil eder (Elison, 2005, s. 5-6). Utanç evrensel olarak, soyut düzeyde kişinin değer kaybına uğramasını/ uğradığını hissetmesini kasteder. Bunun ne şekilde, hangi yollarla olacağıysa kültür tarafından şekillenir (Elison, 2005, s. 14). Bunun yanı sıra Elison’ın “*utanç ailesi*” kavramı, öncüller, yoğunluk ve tepki yönünden farklılaşan duygular kümesini içerir. Öncülleri, soyut düzeyde değersiz hissetmek veya sosyal katılımın zarar görmesidir. Kendilik ve özbiilinçe alakalı olduğu söylene de, bunlar utanç için şart unsurlar değildir. Kişiler arası farkındalığa sahip olmak yeterlidir. Kısacası, sosyal bir reddi, olumsuzluğu, kırılmayı ve

özdeğerin zedelenmesini gerektirir. Diğerlerinin gözünden algılanan benliğin zarar görmesi sonucunda meydana gelir (Elison, 2005, s. 15-16).

Utanç, kişinin sosyal statüsüne dair bir uyarıcı görevi görür. Diğerleri tarafından değersiz görüldüğünü hisseden kişi, zayıf, güçsüz, baskılanmış hissedebilir. Bu hisler, daha büyük bir başkaldırı veya ihlal davranışının önüne geçer. Bu yönüyle, başta ebeveynler olmak üzere pek çok kişi tarafından değer ve davranış benimsetme aracı olarak kullanılır (Elison, 2005, s. 18). Kim tarafından değer kaybına uğratıldığına/uğradığına göre utancın yoğunluğu değişir.

Elison vd. (2014)'ne göre öfke, en yaygın utanç düzenleme stratejilerinden biridir. Kendine veya ötekine karşı suçlama, öfke duyma ve agresif davranış olarak kendini gösterir. Diğer bir yaygın yöntem yok saymadır. Reddetme, inkar, kaçma veya hafifletme olarak görülür. Sonuncu yöntemse vazgeçmedir. Bu yöntemin daha sonra pasif agresif davranışa dönüşmesi olasıdır (Elison vd. 2014, s. 4-5).

### **2.3.5. Jacquet ve utanç**

Jacquet (2015), utancın olumlu yani toplumsal ve işlevsel yönleriyle ilgilenen bir yaklaşım geliştirir. Utancı, davranışların düzenlenmesindeki rolü çerçevesinde ele alır. Ona göre utanç tehdidi, kişinin buna neden olabilecek davranışlardan kaçınmasını sağlayarak daha ağır cezaların oluşmasını engeller (Jacquet, 2015, s. 12). Aksi halde utanç, fiziksel olarak hissedilebilecek kadar büyük bir acıya neden olabilir.

Utandırma, toplumsal normların uygulanmasında bir cezalandırma aracı görevi görür. Cezalandırmalar yargı yoluyla olabileceği gibi toplum önünde küçük düşürme, utandırma, dışlama gibi pasif, görünmez ve sessiz de olabilir (Jacquet, 2015, s. 14). Utandırmanın, toplumsal düzen sağlamanın en ekonomik ve işlevsel yöntemi olduğu söylenebilir. Örneğin dedikodu, en eski ve en sık kullanılan yöntemlerden biridir. (Jacquet, 2015, s. 18).

Utanç ve suçluluk duyguları arasında ayrım yapan yazara göre utanç, diğerleri yüzünden yaşanırken suçluluk daha bireyseldir ve bir nevi vicdan işlevi görmektedir (Jacquet, 2015). Utanç, maruz kalma veya maruz bırakmayla ilgilidir (Jacquet, 2015, s. 11). Diğer çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da yazar, ötekinin varlığını şart koşmaktadır.

Davranış düzenleyici işleviyle utandırma, kötü amaçlarla ahlaki olmayan biçimde kullanılmaya müsaittir. Yazar, bundan korunmak için utandırmayı gerektiren yedi durumu şu şekilde açıklar: 1.izleyiciyi ilgilendirmelidir 2.istenen davranıştan sapma olmalıdır 3.hukuki cezalandırmaya uygun olmamalıdır 4.utandıran kişiler grup üyesi olmalıdır 5.utandırma saygın bir kaynaktan gelmelidir 6.herkesin çıkarına olacak şekilde kullanılmalıdır 7.vicdanlı bir şekilde uygulanmalıdır (Jacquet, 2015, s. 85-86).

### **2.3.6. Diğer utanç çalışmaları**

Utanç ve suçluluk çalışmalarıyla klinik psikoloji alanına önemli katkılarda bulunan Lewis'e göre suçluluk, daha çok kişinin içten içe değersiz olduğunu düşünmesiyle ilgiliyken, utanç duygusunda odak biraz daha diğerlerinin düşüncesiyle ilgilidir (Lewis, 1971, s. 23). Bu iki duygu birbirinden bağımsız olabileceği gibi, peş peşe veya iç içe de hissedilebilir (Lewis, 1971, s. 27). Utanca, suçluluktan daha fazla, kendilik ve öz bilinç dahildir. Kişinin, diğerlerinden yola çıkarak kendisine dair yaptığı değerlendirmeye alakalıdır (Lewis, 1971, s. 30). Utancın, kızarma, terleme, kalp çarpıntısı gibi fiziki göstergeleri vardır. Aşağılanma, küçük düşme, gülünç olma, gücenme, haya, mahcubiyet gibi “diğerleri” ile ilgili olan duygular, utancın alt başlıkları olarak ele alınır (Lewis, 1971, s. 34).

Utanç ve suçluluk duyguları çok benzer olmakla beraber atfedilen kaynak noktasında farklılaşırlar; kişi, duyguya sebep olan davranışın kaynağını kendisi olarak görüyorsa utanç; duruma veya olaya atfediyorsa suçluluk hisseder. Bu nedenle utanç, daha yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir (Wong & Tsai, 2007, s. 210). Yanı sıra, utanç dış yönelimliyken suçluluk içsel muhakemeye ilgilidir Suçluluk sonrasında telafi edici davranış görülebilirken utançta bundan söz edilemez. Ek olarak suçluluk hissi beraberinde empati ve özgüven artışı getirebilirken utanç daha ziyade kaçınma, reddetme, diğerlerini suçlama, içe kapanma davranışlarına yol açabilir (Wong & Tsai, 2007, s. 211).

Wong ve Tsai'nin çalışmasında duyguların kültür değişkeniyle beraber ele alınmasının önemi vurgulanır. Diğer kültür yapılarına göre duygu tanımları, nedenleri, sonuçları vb. değişmesi muhtemeldir. Örneğin bazı ülkelerde utanç ve suçluluk farklı çağrışımlara yol açabilirken bazı ülkelerde eşanlamlı olarak kullanılabilir. Kolektivist toplumlarda utancın daha kıymetli ve olumlu bir duygu ve gündelik ilişkilerin bir parçası olduğu söylenebilir (Wong & Tsai, 2007, s. 215).

## 2.4. Örgüt ve Utanç

Mikro süreçlere mercek tutuldukça örgütte duygu konusu daha iyi anlaşılmaya başlamıştır (DeJordy & Barrett, 2014, s. 220). Mikro süreçlere odaklanmanın yanı sıra, her duygu birbirinden farklı yapıda ve özellikte olduğu için, çalışmaların spesifik duygular üzerine yapılması ayrıca faydalıdır (Douglas Creed vd. 2014). Bununla birlikte örgütte duygu çalışmalarında utanç, en az çalışılmış duygulardan biridir (Daniels & Robinson, 2019). Halbuki utanç çalışmak, utancın normların uygulanmasında etkili bir güce sahip olması dolayısıyla önemlidir. Ayrıca, özdenetim ve öz düzenleme işlevleri, benliği yeniden yapılandığı için bunun aracılığıyla kurumsal yeniden üretim, sürdürme ve bozma sorgulanabilir. Buradan yola çıkarak mikro ve makro (özdenetim ve kurumsallaşma) ilişkiselliği çözümlenebilir (Douglas Creed vd. 2014).

Örgütte utanç duygusunu çalışmak üç açıdan önemlidir. İlk neden, pek çok sosyal ilişki ve etkileşime sahne olan işyerlerinin, utanma duygusuna uygun bir zemin hazırlamasıdır. Ayrıca diğer duygulara kıyasla kişilik değişikliği ve davranış üzerinde daha farklı bir etkiye sahiptir. Bu davranışlar tespit edildiğinde, utanç örgüt yararına işlevselleştirilebilir (Daniels & Robinson, 2019, s. 2). Örgütte utanç duygusunun önemli olmasının üçüncü nedeniyse, sosyal bağ üzerindeki etkisidir (Murphy & Kiffin-Petersen, 2012).

Devam eden bölümde “örgütsel utanç” kavramını geliştiren Daniels ve Robinson’un çalışmasına ve örgüt bağlamında yapılmış diğer utanç çalışmalarına yer verilmiştir.

### 2.4.1. Daniels ve Robinson’un “örgütsel utanç” kavramsallaştırması

Daniels ve Robinson (2019), “örgütsel utanç” kavramını literatüre kazandıran çalışmalarında örgütsel utancı, çalışanın işe dair bir standardı karşılayamadığında mesleki kimliğine dair eleştiri tehdidi hissetmesi sonucunda oluşan acı verici duygu olarak tanımlar. Utanma, doğrudan veya dolaylı olarak; kişinin sosyal benlik tehdidi hissetmesiyle de başka birinin buna maruz kaldığına şahit olmasıyla da hissedilebilir (Daniels & Robinson, 2019, s. 3). Utanma, ötekilerin varlığında da yokluğunda da hissedilebilir. Ancak yazarlar örgütsel utanmanın, daha çok kişisel ve içsel olarak yaşandığını öne sürer. Onlara göre kişinin kendi kendini yetersiz olarak değerlendirmesi

sonucunda örgütsel utanç ortaya çıkar. Yine de bu durum, utancın sosyal bir duygu olduğu gerçeğini değiştirmemektedir (Daniels & Robinson, 2019, s. 7).

Çalışmada utanç, suçluluk ve mahcubiyet duyguları genel olarak “*ahlaki duygular*” olarak tanımlanır. Yazarlara göre bu üç duygu arasında bazı nüanslar bulunmaktadır. Suçluluk, bir davranışa karşı hissedilirken utanç, kişinin kendisiyle ilgili olumsuz değerlendirmesidir. Mahcubiyetse kişinin toplumsal bir geleneği istemsizce ihlal etmesi sonucunda yaptığı olumsuz değerlendirmedir (Daniels & Robinson, 2019, s. 4).

Yazarlar duygunun hem içsel hem dışsal süreçlerine odaklanarak, örgütsel çevrenin etkisini netleştirmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel utancın içsel sürecinde örgütsel utancın üç kaynağına yer verilir: ahlaki ihlal, performans, toplumsal norm. Ahlaki ihlal ve toplumsal norm, dolaylı utanç kaynağı da olabilmektedir (Daniels & Robinson, 2019, s. 6). Dolaylı utanç, gerek yaş, cinsiyet, etnik köken vb. gerekse mesleki konum itibarıyla empati kurulabilecek kişilerin etkisiyle yaşanması muhtemel duygudur. (Daniels & Robinson, 2019, s. 9). Dışsal sürecindeyse çalışanlarla örgütsel davranış örüntüsünde utanç çözümlenmeye çalışılır.

Yazarların “örgütsel utanç” kavramının unsurları; benlik tehdidi, mesleki kimliğin zedelenmesine yol açan standarttan sapma davranışı ve kişinin bu durumu kendi kusurlu kişiliğine atfetmesinden oluşur (Daniels & Robinson, 2019, s. 6). Diğerlerinin ne düşündüğü, utançta daima merkezi unsurdur. Yazarlar, örgütsel utancın öncüllerini, kasıtlı ve kasıtsız olmak üzere ikiye ayırır. Kasıtsız utanç öncülleri; dışlayıcı uygulamalar, çalışanın başarısız olduğunda teşviklerden ve/veya örgütsel çalışmalardan tecrit edilmesi gibi uygulamaları içerir. Bireysel sorumluluğun vurgulandığı ve performansa dayalı yükseltmelerin olduğu örgütlerde sıklıkla yaşanır. Performans geri bildirimleri, olumsuz olduğunda istem dışı utanç tetikleyicilerinden bir diğeri haline gelir. Üçüncü tetikleyici, çalışanla uyumlu olmayan görevlendirmeler yapılmasıdır. Bu uyumsuzluk, işin çok basit olmasından da çok zorlu olmasından da kaynaklanabilir (Daniels & Robinson, 2019, s.9-10). Kasıtlı utandırma davranışlar zorba olabileceği gibi yapıcı etkileri de olabilir. Yetkili kişilerce toplumsal düzeni sağlamak için stratejik amaçla uygulanabilir. Öte yandan, kişinin kendisini yetersiz hissetmesine yol açarak yıkıcı etkiler de doğurabilir. Kişisel olabileceği gibi grup düzeyinde de utanç duyulabilir (Daniels & Robinson, 2019, s.11). Ancak yazarlar örgütsel utancın işlevsel yönüne odaklanarak, utancın çalışanın meseleyi

şahsi algılamasını engelleyip örgütsel faydada aracı rol oynadığını öne sürer. Böylelikle örgütsel utanmanın, işlevsel ve disipline edici yönü vurgulanır.

Örgütsel utanç üç itkiyi meydana getirebilir; tehdit edilen benliği onarma, koruma ve savunma. Bu etkiler de üç örgütsel davranışa yol açabilir; olumlu sosyal davranış, geri çekilme ve saldırganlık (Daniels & Robinson, 2019, s.12). Onarma etkisinin olumlu sosyal davranışları; telafi etmeye yönelik özür dileme, yüksek performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, örnek davranışlar vb. gibi davranışlardır. Bu davranışlar kişinin davranışını düzeltmesini sağlayarak örgütte ahlaki, ortak, yararlı davranışları pekiştirebilir. Dolaylı utanç da bu davranışlara yol açabilir. Koruma etkisinin geri çekilme davranışı; sosyalleşmekten kaçınma ve içe kapanmadır. Bu, işten ayrılma davranışını ve devamsızlığı artırabilir. İş savsaklama, düşük örgütsel bağlılık ve birtakım psikolojik sorunlara ve bağımlılıklara da yol açabilir. Yine, dolaylı utanç da buna yol açabilir. Savunma etkisinin saldırgan davranışı; utancın benliklerinde yarattığı yıkımı, saldırgan davranışlarla telafi etme yöntemidir. Kişi, dışarıdan ilgili/ilgisiz kişilere öfkesini yöneltir. Genelde utancın kabullenilmediği ve/veya bastırıldığı durumlarda yaşanması muhtemeldir. Dolaylı utanç da buna yol açabilir. Tüm bunlar bir arada veya ardışık olarak da meydana gelebilir.

Yazarlara göre örgütsel utancın iki düzenleyicisi, algılanan telafi etme imkanı ve algılanan haksız utançtır. Algılanan telafi etme imkanı olduğunda olumlu sosyal davranışların; olmadığıdaysa saldırgan davranışların açığa çıkması muhtemeldir. Bu durumun örgütsel olarak iki düzenleyicisi, olumlu psikolojik iklim ve algılanan örgütsel destektir. Algılanan haksız utanç düzenleyicisinde; adaletsiz olarak utandırıldığını düşünen kişinin, saldırgan bir tutum benimsemesi olasıdır. Toplum önünde olması veya alt statüdeki biri tarafından utandırılmak, bu algıyı artırmaktadır.

#### **2.4.2. Örgüt ve utancı konu eden bazı teorik çalışmalar**

Douglas Creed vd.'nin (2014) kurumsal teori ve utanç duygusunu bir araya getirdikleri çalışmada, sosyal etkileşim ve duygular aracılığıyla örgütteki mikro yapıları açıklayarak kurumsal teoriye katkı sağlanması amaçlanmıştır (s. 9). Utanç; utanç davranışını oluşturan makro düzeydeki anlam sistemleri ve bunun kişiler tarafından içselleştirilerek nasıl özdenetim sağladığına kadar çok boyutlu olarak ele alınır. Böylelikle kurumsal yeniden üretim ve değişim açıklanmaya çalışılır (s. 4).

Utanç hissetme, sistemli utandırma, utanç duygusu, aralıklı utandırma unsurlarından oluşan “utanç kesişimi” (shame nexus) adını verdikleri kavram, yapıyla ilişkili utançlar bütünü temsil eder. Kavram, utancın kesişim noktası olarak tanımlanır. Utanç kesişimi, bireylerin kurumsal normlara uyup uymadıklarını değerlendirdikleri, bu değerlendirme sonucunda utanç gibi duygular yaşadıkları ve bu duygularla başa çıkmaya çalıştıkları bir bağlamı ifade eder (Douglas Creed vd., 2014).

Utanç kesişimini oluşturan unsurlardan en çok sistemli utandırma üzerinde durulur. Utanma hissi, sosyal bağın esas etmenlerindendir. Sistemli utandırma aracılığıyla, sosyal bağa verilen önem, utancın bir disiplin aracı olarak kullanılmasının önünü açar. Sistemli utandırma, içselleştirilmiş utancı kullanarak disiplin sağlar. Kurum çalışanları bu yolla disipline edilir. Disiplin gücü olarak sistemli utandırma, disipline edici gücün neyin utanç verici olduğuna dair ortak yargıyı oluşturması ve yaygınlaştırması sayesinde iş görür. Bireylere ne olduklarını ve ne olmalarını gerektiğini tayin ederek onları kategorilere ayırır. Sistemli utandırmanın disipline edici yönünü harekete geçiren etken kişisel utanç hissidir. Utanç hissi, özdenetim olarak tezahür eder. Bu denetim sürekli olduğundan, sosyal ilişkiler boyunca kişiler utançtan kaçınmanın yollarını arar. Bu süreçte “*herkes hem izleyici hem izlenen rolündedir*” (Douglas Creed vd., 2014, s. 18). Özetle, bir disiplin etme aracı olarak sistemli utandırma, kurum çalışanlarını disipline etmek için onların içselleştirdiği utanç duygusunu kullanır. Kişiler, diğerlerinin gözetim ve denetimine maruz kalmamak için öz-düzenleme yapar. Bu yolla kurumsal yeniden üretim desteklenmiş olur. Karşılıklı onay sürecine uyum sağlayan kişi, diğerlerinin beklentisine göre kendisini düzenler. Diğerlerinin beklentisi, kişinin utanç düzenleyicilerini dönüştürür. Bu, kişinin benliğinin bir parçası haline gelir.

Akutsu vd. (2022), örgüt içindeki bireyin içsel utanç duygusunu araştırırken Douglas Creed vd.’nin (2014) çalışmasından yardım alırlar. Akutsu vd. (2022) örgütsel utancı, uyum normlarının ihlali ya da kişinin örgüt içindeki statüsünün neden olduğu sosyal değersizleşmenin yarattığı utanç duygusu olarak tanımlar (s. 246). Yazarlar, örgütsel utanç literatüründeki iki akımdan söz eder; örgüte içkin veya bireye içkin bir duygu olarak utanç. Örgüte içkin utançta, özneler örgütsel süreçte duygu eksenine eklemlenir. Bu akımda, utancın daha çok disipline edici ve kontrol işlevi vurgulanır. Bireye içkin utançta, utancın çalışanlarda yol açtığı davranış değişikliğinden yola çıkılarak örgütsel sonuçlarına odaklanılır (örneğin performans).

Örgütsel utancın etkili olduğu iki alan; uyum ve statü/rekabet alanı olarak tanımlanır. Yazarlar uyum alanını açıklarken, toplumsal kurallara riayet etmeyen uyumsuz kişilerin hissettiği utanca “uyumsuzluk utancı” adını verir. Örgüt, normlarına uymasını istediği çalışanlar üzerinde utancı, disiplin ve kontrol aracı olarak kullanabilir. Bu alandaki utanç çalışmalarında utanç, örgütteki etik davranışı destekleme ve işle ilgili sorunları en aza indirme işlevi görür. Statü/rekabet alanında, örgütteki pozisyon sosyal statüyle alakalı birtakım ipuçları sunar anlayışından yola çıkılır. Bu yolla örgütsel utanç, dört şekilde gerçekleşebilir; ilki bir rekabetten mağlup ayrılarak statü kaybetmekten kaynaklanır. İkincisi, kendisinden beklenenleri karşılayamadığında yaşanan statü kaybında hissedilir. Üçüncüsü, çalışanı hafife alan görevlendirmeler verildiğinde hissedilir. Dördüncüsü, statü kazanmaya yeterince tutkulu ve istekli olunmadığında yaşanır (Akutsu vd. 2022, s. 248).

Tian ve Guo (2023), kişinin örgütsel utanç yaşayabileceği durumları; etik ihlaller, sosyal ihlaller, düşük performans olarak belirler. Çalışmada, aykırı işyeri davranışının performans üzerindeki etkisinde örgütsel utancın aracı rolü ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Sonucunda çalışma, sapkın işyeri davranışının örgütsel utanç ile pozitif ve iş performansı ile negatif ilişkili olduğunu, örgütsel utancın ise iş performansı ile pozitif ilişkili olduğunu saptamıştır. Örgütsel utanç, sapkın işyeri davranışı ve iş performansı arasında aracı bir rol oynamıştır. Bu durum, duygusal olaylar teorisi ve örgütsel utanç çerçevesi için ampirik destek sağlamıştır. Ayrıca, toplum tarafından statü ve gelir baskısına daha fazla maruz kalan erkeklerde, örgütsel utancın aracı etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir (Tian & Guo, 2023, s. 8-9). Özetle, insanlar psikolojik olarak ait olma ve onaylanma ihtiyacı hissederler. Bu ihtiyaç doğrultusunda grup normlarına uyum sağlama eğiliminde olurlar. Örgütlerde de uyum sağlama beklenen çalışanlar olası bir ihmal durumunda örgütsel utanca maruz kalmakta ve sosyal benliklerinin tehdit altında hissetmektedir. Bunu, daha fazla performans sergileyerek ve öz düzenleme yaparak telafi etmeye girişirler (Tian & Guo, 2023, s. 8).

Dennis Smith (2001), Elias’ın uygarlık süreci yaklaşımını tartışmaya açarak, aşağılanmanın örgütteki işlevleri hakkında kapsamlı bilgi vermeyi amaçlamıştır. Aşağılanmanın örgütteki kullanım amaçları arasında; yeni gelenleri hizaya sokmak, işten kovulacakları hazırlamak, çalışanları kontrol etmek, rakipleri alt etmek vb. yer almaktadır (Smith, 2001, s. 537-538).

Smith (2001), dört tür aşağılama mekanizmasından söz eder; ilki “fethedici aşağılama”; hiyerarşinin eşitliği galip geldiği durumlarda yaşanır. Hiyerarşi kurulduğunda rekabet başlar. Üstünlük elde etme iki şekilde gerçekleşir; diğerinin seviyesini düşürerek ikinci mekanizma olan “düşürme aşağılamasıyla” veya daha sert bir tür olan üçüncü mekanizma “sürgün edici aşağılamayla” diğerini yok etmeye yönelik türdür. Dördüncü tür olan “güçlendirici aşağılama” bu üç türe kıyasla daha basittir. Kendi aşağı konumundan memnun olmayan herkes, kendi aşağısındakilere agresif tavır sergileyerek hiyerarşinin korunmasını sağlar (Smith, 2001, s. 541-544).

Braithwaite vd. (2008)’nin, Ahmed vd. (2001)’nin geliştirdiği “*utanç yönetimi teorisi*”nden yararlanarak, işyeri zorbalığıyla utanç yönetimi arasındaki ilişkiyi irdeledikleri çalışmada, utancın iki farklı türü olduğunu öne sürülür; damgalayıcı ve bütünleştirici. Diğerleri tarafından reddedilip “kötü” olarak damgalanan kişilerde olumsuz davranışlar görülebilir. Öte yandan bütünleştirici utanç yaşandığında kişiye bunu telafi etme imkanı tanınmış olur. İkincisi için örgütlerin buna destekleyici ortama sahip olması gerekir (Braithwaite vd. 2008, s. 73). Utanç, ahlaki kimlik tehdit altında olduğunda hissedilir. Bunun sonucunda hata kabul edilip telafi yoluna gidildiğinde “bilinçli utanç” oluşur. Ancak bunun aksine diğerlerini suçlayan, agresif bir tutum sergilendiğinde “yönü değiştirilmiş utanç” meydana gelir (Braithwaite vd. 2008, s. 74). Zorba kişilerin genelde daha düşük utanç bilincine, daha yüksek yerinden edilmiş utanç düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ahmed vd. 2006).

Benzer ayrımı gurur için de yaparlar; narsistik gurur ve alçakgönüllü gurur. Alçakgönüllü gurur sahibi kişiler, kendisi kadar diğerlerinin de katkısını bilir. Narsistik gururlu kişilerse kendisini diğerlerinden daha üstün görme eğilimindedir. Tabiatıyla, örgütte zorba davranış daha fazla görülür. Destekleyici ve saygılı bir iş ortamına sahip olunmadığında, narsistik gurur ve yerinden edilmiş utancın yaygın olması olasıdır (Braithwaite vd. 2008, s. 75). Çalışmanın bulgularında, gelir ve statüyle zorbalık arasında pozitif bir korelasyon saptanmıştır; statü ve gelir arttıkça zorba davranış artmaktadır.

İşyeri zorbalığını konu eden bir diğer araştırma olan DeJordy ve Barrett’in (2014) çalışması, duygu tecrübelerinin örgütsel bağlılığa etkisini araştıran ampirik bir çalışmadır. Bu, işyeri zorbalığı üzerinden anlaşılmaya çalışılır. Diğer çalışmada olduğu gibi “statü eşitsizliği” zorbalığın gerekçelerinden biri olarak ele alınmıştır. Kendini aşağıda gören kişi eşitsizliği gidermek için bir tür kıskançlık duygusuyla üstündeki kişilere zorbalık

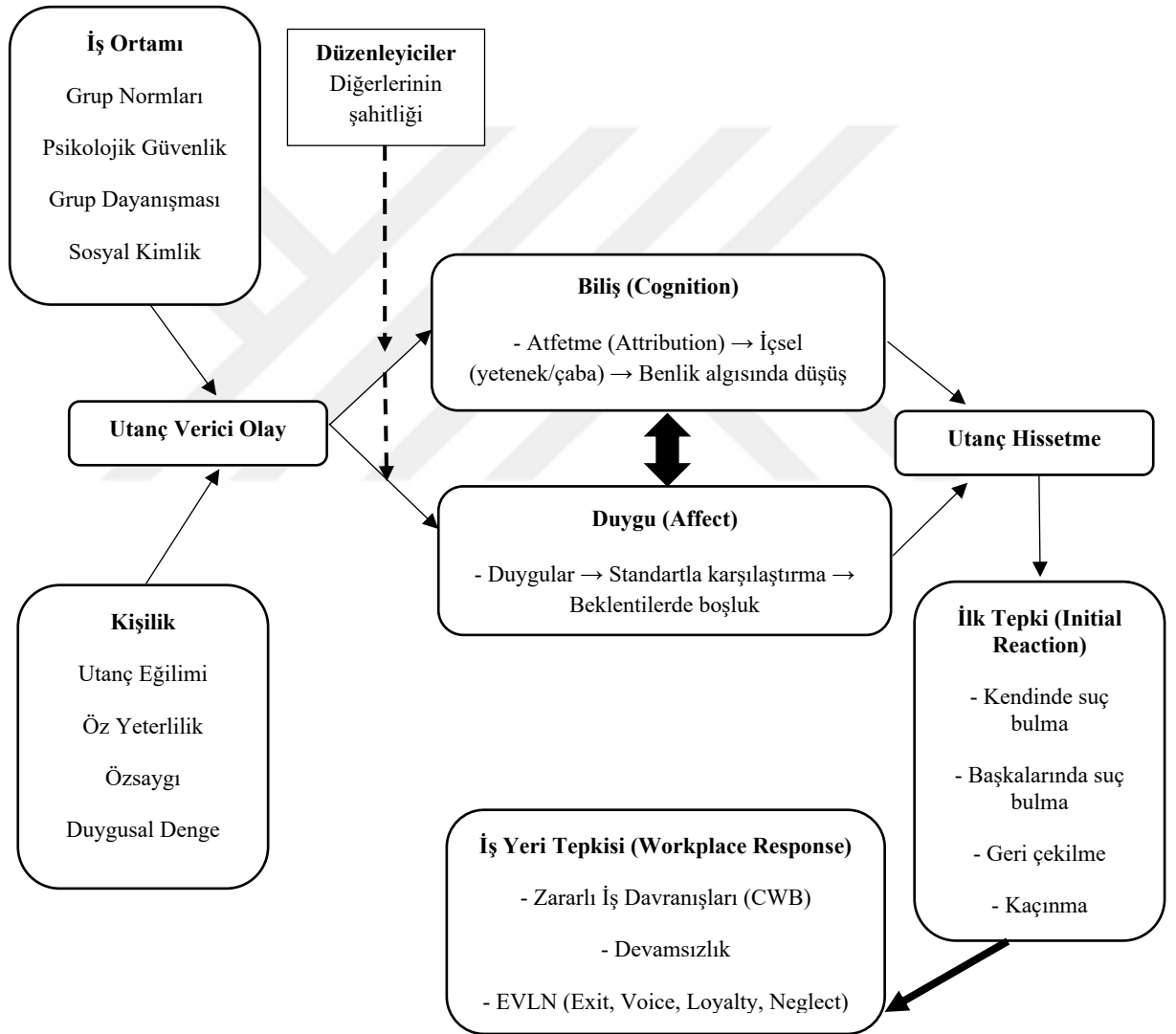
edebilir. Veya diğerk bir ihtimalde, üst statüye erişmek için çabalayabilir. Zorbalık aynı zamanda eşitsizliğin benimsenip üretilmesine de yol açabilir. Zorbalığın kabul edilmediği ortamlarda bu sefer kişi kendi kendine zorbalık edebilir. Veya, kişi aşağıda gördüğü kimliklere ait olduğunu reddedebilir (DeJordy & Barrett, 2014, s. 225-227). Çalışmanın sonucunda, zorbalık etmenin doğrudan olabileceği gibi dolaylı da olabileceği görülmüştür (dedikodu çıkarmak, dışlamak vb.).

Bundan önceki çalışmalar daha çok utancın davranışsal ve sosyal tarafına odaklanırken Ruebottom ve Toubiana (2024), fiziksel utanca, yani utancın bedende yarattığı etkilere odaklanır. Yapılagelen çalışmalarda utanç, gelip geçici bir olgu gibi ele alınmıştır. Ancak yazarlar, utancın beden üzerinde çok daha uzun süreli ve hatta kalıcı etkilere yol açabileceğini öne sürer. Yazarlara göre, utanç bedensel olduğunda sürekli hale gelir ve kendini tartışmaya kapatır. Utancın bu formu hem ahlaki olarak problemlidir hem de örgüt düzeyinde önemli etkilere sahiptir. Literatürde hakim olan utanç anlayışında, telafi edildikten sonra azalan, tekrar etmemesi için öz denetimin artırıldığı bir bakış açısı hakimdir. Ancak ilgili yazarlar, bedende “*yapışıp kalan*” (shame sticks) utanca odaklanırlar. Toplumsal bir kuralı ihlal etmekten doğan utançla, kişinin elinde olmayan ve değiştirilemeyecek şeylerle ilgili (örneğin beden) utanç arasında ayrım yaparlar. Değiştirilemez utanç, *yapışıp kalan* utanca kaynaklık eder (Ruebottom & Toubiana, 2024, s. 4).

Örgütler, bedensel utancın üretildiği yerlerden biridir. Örneğin, meslek gruplarına has imajlarla ve beklentilerle baş etmeye çalışmak, bu imaja uyum sağlanamadığında oluşan aşağılık psikolojisinin sonucunda utanç yaşanmasına yol açar. “Utanç habitusu” kişiyi yetersiz, güvensiz, aşağı hissettiren, onun benliğinin, dünyayı algılama biçiminin, beden ve iletişim dilinin bir parçası olur (Ruebottom & Toubiana, 2024, s. 5). Bedensel utanç, duygusal enerjiyi ve kolektif duyguları olumsuz etkiler ve Durkheim’ın kolektif coşkusunun etkisini azaltır (Ruebottom & Toubiana, 2024, s. 7).

Murphy ve Kiffin-Peterson tarafından, çalışanlarda utanç duygusunun nasıl tezahür ettiğini açıklamak üzere, duygusal olaylar teorisi (AET) temelinde yeni bir model geliştirilir (Şekil 2.5.). Bu model, örgütlerde utanç duygusunun ortaya çıkış sürecini Duygusal Olaylar Teorisi (AET) çerçevesinde açıklamaktadır. Modele göre kişilik özellikleri (ör. utanç yatkınlığı, özsaygı, öz yeterlik) ile iş ortamına ilişkin faktörler (grup normları, psikolojik güvenlik, sosyal kimlik), çalışan açısından potansiyel bir utanç

olayına zemin hazırlar. Olay gerçekleştiğinde, bireyin bilişsel değerlendirmesi (başarısızlığı kendine atfetme) ve duygusal tepkisi (beklentilerle karşılaştırma sonucu ortaya çıkan olumsuz etki) “hissedilen utanç”ı tetikler. Utancın ardından çalışan, ilk aşamada kendine yönelik saldırı, başkalarını suçlama, geri çekilme ya da kaçınma gibi tepkiler verebilir. Bu ilk tepkiler zamanla iş tutumları, devamsızlık, örgütsel sapma davranışları veya yazarların EVLN olarak belirttikleri tepkilere (exit–voice–loyalty–neglect) dönüşebilir. Model ayrıca olayın kamusal niteliğinin utanç sürecini güçlendiren önemli bir belirleyici olduğunu vurgulamaktadır.



**Şekil 2.5.** Duygusal Olaylar Teorisi temelinde örgütsel utanç süreci modeli (Murphy & Kiffin-Peterson, 2012, s. 18)

### 2.4.3. Örgüt bağlamında yapılan ampirik utanç araştırmaları

Gonzalez-Gomez ve Richter (2014)'ın çalışmasında, utanç-yaratıcılık ilişkisinde utancın işlevsel yönüne odaklanarak, utanç verici davranışın ardından itibarını onarmak isteyen çalışan ile yaratıcı davranış ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen veriler, eğer çalışma ortamı yaratıcı davranışı destekliyor ve çalışan utanç duygusunu kontrol etmeyi başarabiliyorsa utancın, yaratıcılık üzerinde olumlu etkiye sahip olabildiğini göstermiştir.

Burmister vd. (2019)'nin çalışmasında, örgütte aptalı oynamak veya kasıtlı olarak bilgiyi sakınmak, utancı ve suçluluğu harekete geçirmektedir sonucuna ulaşılmıştır. Burada suçluluk, yapıcı davranışlara yol açabilirken; utanç, yıkıcı sonuçlara sebep olabilmektedir. Örneğin, suçluluk örgütsel vatandaşlık davranışını artırırken utanç azaltmaktadır.

Hizmet sektöründe yapılan bir liderlik çalışmasında (Fatima vd. 2020) hipotezler, yöneticinin çalışanını baltalamaya yönelik davranışının, çalışanda ilk etapta utanca, daha sonra özeleştiriyeye yol açarak çalışanın itaat etmesini sağlayacağı varsayımından hareketle oluşturulmuştur. Çalışmada, hipotezleri destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca, psikolojik sağlamlığı daha yüksek olanların utanca ve özeleştiriyeye karşı daha dayanıklı olduğu tespit edilmiştir.

Korman vd. (2021)'nin yaptığı liderlik çalışmasında, istismarcı yönetici davranışı, dışlanma tehlikesi, utanma duygusu ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinden oluşan bir model kurgulanmıştır. İstismarcı yönetime maruz kalan çalışanlar, diğer çalışanlar tarafından dışlanacakları endişesiyle utanç yaşarlar. Çalışma sonucuna göre, bu utanç ve dışlanma endişesi çalışanların işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Daniels ve Robinson'un "örgütsel utanç" kavramsallaştırmasından beslenen Xing vd. (2021)'nin çalışmasında, olumsuz geri bildirimin örgütsel utanç üzerindeki etkisi ve örgütsel utancın performans ve iyi oluş üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Veriler, anlık olarak olumlu ve olumsuz geri bildirimlerin etkisini ölçmek amacıyla günlük anketlerle toplanmıştır. Sonucunda, yöneticinin olumsuz geri bildiriminin, örgütsel utanmayla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, örgütsel utanç, iyi oluşu olumsuz etkilerken; performansı olumlu etkilemektedir.

Huff vd. yaptıkları çalışmada (2021), utancın davranışı nasıl etkilediğini ve utançla nasıl baş edilmeye çalışıldığını anlamayı amaçlamıştır. Mesleki kimlikteki

zafiyetler, öz kimlikte istenmeyen özelliklerin de ne olduğunu tayin etmektedir. Dolayısıyla mesleki beklentileri karşılayamamak, yoğun bir utanç duygusuna yol açabilmektedir. Kişi, bununla baş etmek için beklentileri karşılama mücadelesine girişebilir veya bu beklentilerle arasına mesafe koyabilir. Başarısızlığın sebebini kendisine atfetmek yerine diğerlerini suçlayan kişi, mesleki çevreden dışlanma tehdidiyle karşılaşır. Bunun yerine hatayı kendinde arayıp uyum sağlamaya çaba gösterdiğindeyse mesleki utanç yeniden üretilmiş olur.

Yazarlar, “*mesleki utancı*” öz kimlikle mesleki kimlik arasında yaşanabilecek olası bir tutarsızlıktan kaynaklanan utanç ve baskı olarak tanımlarlar. Mesleki utancın dört özelliği; kişinin mesleki kimliğinin toplum temelli beklentilerini karşılayamadığını düşünmesi, bunun sonucunda acı benzeri duygu hissetmesi, kişinin bu başarısızlığını kaynağını kendisine atfetmesi ve son olarak yalnızca mesleki utancı yaşamakla kalmayıp bunu sürdürecektir davranışlarda bulunmasıdır (Huff vd. 2021, s. 415). Örgütsel utançta örgüt düzeyinde öz kimliği de içeren bir analiz varken mesleki utançta meslek odaklı ve mesleki kimliği mercek altına alan bir analize yer verilmektedir (Huff vd. 2021, s. 417).

Katılımcılar, utanç deneyimlerini paylaştıkları diğer kişilerle ilişki kurarak acı verici duygusal durumu temelde insani bir şey olarak normalleştirmiştir. Çalışma, bu stratejinin mühendislik gibi mesleklerde kritik öneme sahip olduğunu öne sürmektedir. Bulgular, başarısızlığa eşlik eden duyguların bir grup olarak yaşandığında izolasyondan ziyade aidiyeti kolaylaştıracak şekillerde deneyimlenebileceğini göstermektedir (Huff vd. 2021, s. 433).

Utanç duygusunun müşteri hizmetlerine bağlılık üzerindeki etkisinde kıdemin düzenleyici rolü ve bunun iş tutum ve davranışa yansımalarının araştırıldığı çalışmada (Wang vd. 2021), İstanbul’da, müşteriyle doğrudan iletişim halinde olan 217 restoran çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda; hizmet anındaki bir hatadan kaynaklanan utancın, müşteri ilişkilerine olan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediği ve hata bildirimini azalttığı tespit edilmiştir. Daha düşük kıdemli kişilerin bu durumdan olumsuz etkilenme oranlarının daha düşük olduğu ortaya konmuştur.

Bankacılar üzerinde yapılan nicel çalışmada (Bernhard, 2022), çalışanların hata karşısında suçluluk hissetme ve etik davranışa başvurma eğilimi araştırılmıştır. Çalışma, mesleki özdeşleşmesi aşırı yüksek olanların, etik sorunlar karşısında savunmacı davranışa

daha fazla başvurduğunu; buna karşılık orta düzey özdeşleşmesi olanlarda daha yüksek ahlaki duyarlılığa yol açtığını göstermiştir. Ayrıca suçluluk duygusunun, bankacıların daha sıkı düzenlemeleri ve etik iş uygulamalarını destekleme niyetlerini anlamlı biçimde artırdığı bulunmuştur.

Molines ve Perrier (2023), kamu çalışanları (polisler) üzerine yaptıkları çalışmada, kurumsal kimliğin tehdidi ve utanç arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Kurumsal kimliğin tehdidi ve utanç duygusu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, kamu hizmeti motivasyonu ile hareket eden polislerin kurumsal kimliklerini tehdit altında hissettiklerinde bununla örnek davranışa başvurarak baş etme eğilimleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada utanç, kamu çalışanlarının davranışlarını açıklamada önemli rol oynamaktadır.

Karma yöntem kullanılarak yapılan bir diğer çalışmada (Wang vd. 2025), satış danışmanlarının yaşadığı performans baskısıyla utanç duyguları arasındaki ilişki anlaşılmaya çalışılmıştır. Sonucunda, performans baskısı arttıkça utanç duygusunun arttığı ve bunun hizmet iyileştirme performansı üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışma modelinde, işin anlamı ve yenilikçi davranış düzenleyici değişken olarak belirlenmiştir. Bu düzenleyici değişkenler arttıkça, performans baskısından kaynaklanan utanç duygusunun azaldığı görülmüştür.

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın metodolojisi detaylı bir şekilde sunulmuştur. Araştırmada belirtilen amaca yönelik olarak en iyi araştırma tasarımının oluşturulması, araştırmanın etkinliği ve verimliliği açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, ne şekilde tasarlandığı, araştırma için seçilen yöntem, araştırma örnekleme, veri toplama tekniği ve veri analizinde kullanılan yaklaşımlar dikkate alınmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, utanç duygusunun örgütsel yapı ve işleyişteki etkisini belirlemek amaçlanmış ve bu amaca uygun şekilde mağazacılık sektöründe çalışan satış temsilcileri üzerinde fenomenolojik araştırma deseniyle nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırmada temel olarak satış temsilcilerinin iş süreçlerinde utanç ve ilişkili duyguları nasıl deneyimledikleri, duygu ve deneyimleri ortaya çıkaran unsurlar hakkındaki düşünceleri ve bunların sonuçları hakkında derinlemesine bilgi sağlamak amaçlanmıştır.

Örgütte utanç çalışmak, diğer duygulara kıyasla utancın, kişilik değişikliği ve davranış üzerinde daha farklı bir etkiye sahip olması ve iş yerlerinin pek çok sosyal ilişki ve etkileşime sahne olarak utanma duygusunu incelemek için uygun bir zemin sunması dolayısıyla önemlidir. Sonucunda, utanç temelinde oluşan etkileşimleri çözümlemek, örgüt yapısına dair sorgulamalara yanıt verebilir.

Bu genel amaç ve önem doğrultusunda araştırma, aşağıdaki araştırma soruları çerçevesinde yapılandırılmıştır:

1. Satış temsilcileri örgütsel yaşamda utanç ve utançla ilişkili duyguları iş süreçleri içerisinde nasıl deneyimlemektedir?
2. Satış temsilcilerinin iş yerinde yaşadıkları utanç duygusunu tetikleyen örgütsel, yönetsel ve müşteri ilişkilerine bağlı unsurlar nelerdir?
3. Utanç duygusu, satış ve performans odaklı örgütlerde bir denetim ve özdenetim aracı olarak nasıl kullanılmaktadır?

4. Utanç merkezli çalışma koşullarına uyum süreci, satış temsilcilerinin benlik algısı, mesleki kimliği ve duygusal emek deneyimleri üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır?

Bu araştırma soruları, nitel araştırma yaklaşımına uygun olarak geliştirilerek katılımcıların öznel deneyimlerini derinlemesine ortaya koyabilmek amacıyla yarı yapılandırılmış mülakat sorularının oluşturulmasına da rehberlik etmiştir.

### **3.2. Araştırma Yöntemi ve Tasarımı**

İlgili tez, araştırmanın amacına uygun olarak, nitel bir araştırma yöntemi benimsemektedir. Nitel araştırmalar, bireysel yaşantıları ve bu yaşantılara içkin anlamları ve bu anlamların nasıl oluştuğunu derinlemesine incelemeyi amaçlar ve incelenen olgunun karmaşık boyutlarını, derinlikli bir anlayışla keşfetmeye olanak tanır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Bu doğrultuda ilgili tezde, bireylerin belirli bir olguya ilişkin öznel deneyimlerini ve bu deneyimlerin özünü ortaya koymak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik yaklaşım kullanılmıştır (Creswell, 2014). Fenomenolojik yaklaşım, çeşitli olguları deneyimleyen bireylerin, bu deneyimle ilgili duygu ve düşüncülerini derinlemesine anlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Creswell & Creswell, 2021). Fenomenolojik araştırma tasarımı, kişilerin bir kavram ya da fenomen ile ilgili kendi tecrübelerinin ortak noktalarını keşfetmeyi sağlar.

Fenomenolojik araştırmalarda, araştırmacının öznel deneyimlerinin ve ön kabullerinin analiz sürecine etkisinin farkında olunması ve yönetilmesi büyük önem taşır. Araştırma süresince araştırmacı, bu ihtimallerin bilincinde olarak olası bir yanlılığın önüne geçmek için kişisel tecrübe ve düşüncelerini kontrol etmeye özen göstermiştir.

### **3.3. Çalışma Grubu ve Veri Toplama Süreci**

Amaçlı örnekleme, nitel araştırmalarda aktarılabiliirliği artırması ve hem özele hem genele ait bilgilere ulaşma olanağı sunması özellikleriyle öne çıkar. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kartopu örnekleme yöntemi, araştırmanın problemiyle ilgili deneyimli ve zengin bilgiye sahip katılımcılara ulaşmayı ve araştırma sorularına en uygun yanıtları elde etmeyi hedefler (Yıldırım & Şimşek, 2021). Bu doğrultuda, mevcut çalışmanın örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırmaya katılan her kişinin, araştırma amacına hizmet ettiğinden emin olmak için (Yıldırım & Şimşek, 2021), 3 katılımcıyla ön görüşme

gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin sonucunda mülakat soruları nihai halini almış ve örneklemin, araştırma amacına uygunluğu teyit edilmiştir.

Saha görüşmeleri, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Rektörlüğü'nün 16.04.2025 tarihli 242533 sayılı Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Kararı'na binaen gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çalışma grubu olarak Alanya'da faaliyet gösteren bir AVM'de bulunan çeşitli mağazalarda çalışan satış temsilcileri tercih edilmiştir. İş temposu, müşterilerle yüz yüze iletişim, denetim yoğunluğu, performans baskısı ve farklı eğitim seviyelerinden çalışanların olması gibi nedenler bu tercihte belirleyici olmuştur. Araştırma sorularını belirlemek ve çalışma grubuyla ilgili daha derin bilgi edinmek için meslekte en az 5 yıl çalışmış 3 katılımcıyla ön görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Sonrasında 2025 yılının Nisan ile Mayıs aylarında, 10 farklı mağazadan toplam 19 satış temsilcisiyle yapılan yüz yüze, yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş ve veri doygunluğuna ulaşıldığı için görüşmeler tamamlanmıştır. Ortalama 50 dakika süren görüşmeler, mağazaların bulunduğu AVM'deki bir kafede gerçekleştirilmiştir. Dört katılımcı hariç tüm görüşmeler, katılımcıların onayıyla kayıt altına alınmış ve görüşme boyunca not tutulmuştur.

**Tablo 3.1.** Katılımcı demografik bilgileri

| Katılımcı   | Cinsiyeti | Yaşı | Eğitimi       | Görevi                   | Tecrübesi |
|-------------|-----------|------|---------------|--------------------------|-----------|
| 1. Bedia    | Kadın     | 29   | Ortaokul      | Satış Temsilcisi         | 12 yıl    |
| 2. Belma    | Kadın     | 36   | Üniversite    | Kasiyer/Satış Temsilcisi | 7 ay      |
| 3. Mefharet | Kadın     | 23   | Üniversite    | Satış Temsilcisi         | 8 ay      |
| 4. Binnaz   | Kadın     | 26   | Lise          | Satış Temsilcisi         | 4 yıl     |
| 5. Güzide   | Kadın     | 20   | Lise          | Satış Temsilcisi         | 1 yıl     |
| 6. Siyret   | Erkek     | 21   | Lise          | Satış Temsilcisi         | 3 yıl     |
| 7. Mebrure  | Kadın     | 25   | Lise          | Satış Temsilcisi         | 5 yıl     |
| 8. Behiç    | Erkek     | 37   | Lise          | Mağaza Müdürü            | 18 yıl    |
| 9. Şaziye   | Kadın     | 23   | Önlisans      | Satış Temsilcisi         | 1 yıl     |
| 10. Nadir   | Erkek     | 33   | Ortaokul      | Mağaza Müdür Yrd.        | 8 yıl     |
| 11. Jale    | Kadın     | 25   | Lise          | Satış Temsilcisi         | 7 yıl     |
| 12. Neriman | Kadın     | 40   | Lise          | Mağaza Müdürü            | 24 yıl    |
| 13. Mediha  | Kadın     | 22   | Önlisans      | Satış Temsilcisi         | 1 yıl     |
| 14. Hamide  | Kadın     | 43   | Lise          | Mağaza Müdürü            | 27 yıl    |
| 15. Nevin   | Kadın     | 47   | Yüksek Lisans | Satış Temsilcisi         | 27 yıl    |
| 16. Suphi   | Erkek     | 39   | Lise          | Mağaza Müdürü            | 19 Yıl    |
| 17. Şefik   | Erkek     | 26   | Lise          | Satış Temsilcisi         | 4 Yıl     |
| 18. Nazmiye | Kadın     | 23   | Lise          | Satış Temsilcisi         | 6 Yıl     |
| 19. Sabiha  | Kadın     | 33   | Üniversite    | Satış Temsilcisi         | 10 Yıl    |

Tablo 3.1.'de katılımcılara ait demografik bilgiler yer almaktadır. Tablodaki isimler rumuz olup katılımcıları anonimleştirmek adına kendi isimleriyle değiştirilmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama sürecinde, yarı yapılandırılmış sorularla derinlemesine bir mülakat gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış sorular, hem katılımcıların deneyimlerini özgürce ifade edebilmelerine olanak tanıyarak katılımcıların görüşlerini derinleştirmeye hem de araştırmacının temel sorular etrafında süreci yönlendirmesine imkan tanımıştır (Alase, 2017).

Nitel araştırmalarda araştırma sorularının geliştirilmesi, çalışmanın yöntemsel sağlamlığı ve bulguların geçerliliği için kritik bir süreçtir. Bu sorular, katılımcıların deneyimlerini, algılarını ve anlam yapılarını derinlemesine keşfetmeye imkân verecek şekilde yapılandırılmalıdır. Ayrıca araştırmanın temel kavramsal çerçevesiyle tutarlı olmalı ve katılımcıların kişisel deneyimlerini özgürce aktarabilecekleri açıklık ve esnekliğe sahip olmalıdır (White, 2017). Bu doğrultuda çalışmada kullanılan araştırma soruları, literatürdeki kavramsal temeller ve fenomenolojik yaklaşımın gerektirdiği derinlemesine keşif odaklı yöntem esas alınarak geliştirilmiştir.

Mülakatlarda fenomenolojik yaklaşımın amacına uygun olarak, çalışma konusu izleğinde katılımcıların deneyimlerini, duygularını ve düşüncelerini ortaya çıkarmaya imkan tanıyacak ve konuya dair derinlikli düşüncelerinin önünü açacak soruların sorulması amaçlanmıştır. Ayrıca “satış temsilciğini ve işyerini neye benzetirsiniz” sorularıyla metaforik anlamlar yakalamaya çalışılmış, böylece görüşmelerde daha derin bir içgörü kazanmak amaçlanmıştır. Mülakat formunda (Ek 1) yer alan sorular, araştırmanın amacı ve önemi başlığında aktarılan çalışmanın araştırma soruları doğrultusunda yapılandırılarak satış temsilcilerinin utanç deneyimlerini betimlemeye (1), bu deneyimleri ortaya çıkaran koşulları açığa çıkarmaya (2), utancın örgütsel denetim ve özdenetim süreçlerindeki rolünü anlamaya (3) ve bu süreçlerin bireysel benlik ve mesleki kimlik üzerindeki etkilerini çözümlemeye (4) yönelik olarak hazırlanmıştır. Böylece araştırma soruları ile veri toplama süreci arasında kuramsal ve yöntemsel bir tutarlılık da sağlanmıştır. Aşağıda, görüşmelerin genel hattını oluşturan ana sorular belirtilmiş olup, daha kapsamlı soru formu tezin “Ekler” kısmında paylaşılmıştır:

- İşinizi yaparken en çok hissettiğiniz duygular nelerdir?

- İşinizi daha iyi yapmak için hangi duygularınızı kontrol altına alır, hangi duygu modlarına girersiniz?
- İş hayatında utanç verici olduğunu düşündüğünüz, yoğun utanç hissettiğiniz anlar nelerdi?
- İş disiplininiz ve performansınız üzerinde bu duygunun olumlu ya da olumsuz etkileri oluyor mu?
- Mesleğiniz için kendinizi yeterli buluyor musunuz? Hayırsa neden? Buna sebep olan bir olay/kişi var mı?
- Satış temsilciğini ve işyerini neye benzetirsiniz (bir renk, nesne, karakter, film/dizi, hayvan vb.)

### 3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde Braun ve Clarke'ın (2006) tematik analiz yönteminden yararlanılmıştır. Tematik analiz, verilerdeki örüntülerin keşfedilmesi vasıtasıyla temaların belirlenmesi, analizi ve raporlanması için kullanılan, veri kümesini düzenleyen ve tanımlayan bir yöntemdir (Braun & Clarke, 2006: 78-79). Bu doğrultuda verilerin altında yatan anlamları, desenleri ve temaları ortaya çıkarmak için sistematik kodlama ve sınıflandırma yöntemleri kullanılarak tümevarımsal bir çalışma yürütülmüştür. Verilerin kodlanması, MaxQDA24 nitel veri analizi programından destek alınarak yapılmıştır.

Toplanan veriler, Braun ve Clarke'ın altı aşamadan oluşan tematik analiz yöntemine bağlı kalınarak çözümlenmiştir (2006, ss. 87-93). İlk aşamada sahadan elde edilen ham veriler üzerinde aşinalığı artırmak için derinlemesine bir okuma gerçekleştirilmiştir. Sonraki aşamada, tekrar eden ve birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen ilk kodlar oluşturulmaya başlanmıştır. Bu aşamanın sonunda toplamda 766 kod elde edilmiştir. Üçüncü aşamada oluşturulan ilk kodlar, ilişkiselliklerine göre bir araya getirilerek ortak bir başlık altında toplanmış ve böylelikle yeni temalar oluşturulmuştur. Dördüncü aşamada belirlenen kodlar ve bir araya getirilerek oluşturulan temalar yeniden gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir. Beşinci aşamada temaların yorumlanmasına ve tema isimlerinin belirlenmesine odaklanılmıştır. Altıncı ve son aşamada, analizden elde edilen sonuçlar görselleştirilerek raporlanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen ilk ana tema “Utanç Yüğü”dür. Bu tema, satış temsilcilerinin iş yerinde yaşadıkları utanç duygusunun hangi etkenlerden kaynaklandığı ve ne düzeyde bu duyguyu deneyimlediklerini anlamaya yöneliktir. Utanç yüğü teması,

“iş kaynaklı utanç” ve “müşteri ilişkileri kaynaklı utanç” olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. İş kaynaklı utanç; iş-kendilik uyumsuzluğu, iş-eğitim uyumsuzluğu, yetersiz eğitimden mevcut işe mecbur kalmak, satışı yapılan ürün niteliği, işte yetersizlik duygusu ve yönetici ikazları kodlarından oluşmaktadır. Müşteri ilişkilerinden kaynaklanan utanç ise, sarkastik ve üstenci müşteri davranışları ile müşteri tacizlerden oluşmaktadır.

Analiz sürecinin sonucunda elde edilen ikinci ana tema ise “Utancın İşlevselleşmesi”dir. Bu tema, satış temsilcilerinin yaşadıkları utanç duygusunun, satış ve performans odaklı yönetim mantığına uygun şekilde, iş ve organizasyonun yapı ve işleyişinde nasıl işlevsel bir unsura evrildiğini anlamaya yöneliktir. İki alt temanın ilki; “utancı araçsallaştıran sektörel mantık: disipline edici utançtır”. Bu alt temada; yönetsel mantığın, yöneticilerin çalışanları yetersiz hissettirerek işe koşullaması, çalışanlar arası kıyaslama, mobbing ve katı denetime tabi performans baskısı ile utanç duygusunu işlevselleştirerek satış temsilcilerinin performanslarını nasıl yükselttiği çözümlenmiştir. İkinci alt tema ise, “utancı askıya almak” şeklinde adlandırılmıştır. Bu alt tema, yönetsel mantık tarafından bir disiplin aracı olarak kullanılan utancın, iş süreçlerinde satış temsilcileri tarafından nasıl askıya alınan bir duygu olduğunu ve bunun nedenlerini çözümlenmektedir. Satış odaklı etik dışı davranışlar ve müşteri ilişkilerinde manipülatif davranışlar, utancın askıya alınmasının nasıl gerçekleştiğini açıklayan pratiklere dair kodlardır.

Üçüncü ve son ana tema, merkezinde utanç ve ilişkili duyguların olduğu çalışma koşullarına uyumlanmanın, bireysel ve mesleki kimliklerde nasıl bir dönüşüme yol açtığı ve çelişkili de olsa satış temsilcilerinin iş süreçlerinde farklı duygu durumlarını nasıl yaşadıklarını anlamaya yönelik “Dönüşen Benlik” temasıdır. İki alt temanın ilki; etik dışı pratiklerin içselleşmesi ve yaşanan çelişkiler, sosyal ilişkilerde güvensizlik, yönetici-müşteri-iş arkadaşları üçgeninde akışkan konumlar kodlarından oluşan “karakter aşınmasıdır”. Bu alt temada, utanç yükü ve utancın disipline edici işlevi sonrası, iş süreçlerinde utancın askıya alınmasıyla normalleşen etik dışı pratiklerin bireysel değer ve pratiklerde yol açtığı dönüşüm analiz edilmiştir. İkinci alt tema olan “duygusal emek” ise, sadece müşteri ilişkilerinde değil, satış temsilcilerinin yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla kurdukları ilişkilerde ortaya çıkan çeşitli duygu durumlarıyla nasıl baş ettiklerini anlamaya yöneliktir.

### 3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda bulguların, dış dünyadaki gerçeklikle ilişkisinin güçlü olup olmadığı i  geçerlilikle ifade edilmektedir (Merriam, 2018). Güvenirlik ya da tutarlılık ise farklı bir araştırmada benzer sonuçların elde edilip edilmemesiyle ilgilidir. Mevcut araştırmada i  geçerliği ve güvenirliği denetlemek için hem kodlama ve tema oluşturma esnasında hem de sonrasında, katılımcı ve uzman denetimi tekniklerinden (Creswell & Creswell, 2021; Merriam, 2018; yararlanılmıştır. Veri analizinin sonunda, 7 satış temsilcisiyle yapılan tekrar görüşmelerde, ulaşılan bulgu ve yorumlar onlarla paylaşılmış, kendi ve diğerlerinin yanıtları ve bu yanıtlara dair   z mlmelerle ilgili görüşleri sorulmuştur. Bu süreç verilerin zenginleşmesini de sağlamıştır. Sonrasında ilgili alandaki 3 akademisyenin görüş ve önerilerine başvurularak uzman denetimi gerçekleştirilmiş ve analiz güncellenmiş, böylece tema ve analiz süreci tamamlanmıştır. Analiz sonuçlarının yorumlanması aşamasında yoğun açıklamalarla bulguların zenginleşmesi sağlanmıştır. Ek olarak, katılımcı ifadelerinin doğrudan aktarılmasına  zen gösterilmiştir. Ayrıca, görüşmeler süresince araştırmacı; bir çalışan, müşteri ve araştırmacı olarak sahip olduğu farklı rollerin katılımcılarla olan görüşmelerde yol açabileceği olası yanlılığı dikkate almış ve araştırmanın objektivitesi için refleksif bir tutum benimsemiştir. Tüm bunlar, araştırmanın geçerlik ve güvenirliğini daha güçlü hale getirmiştir.

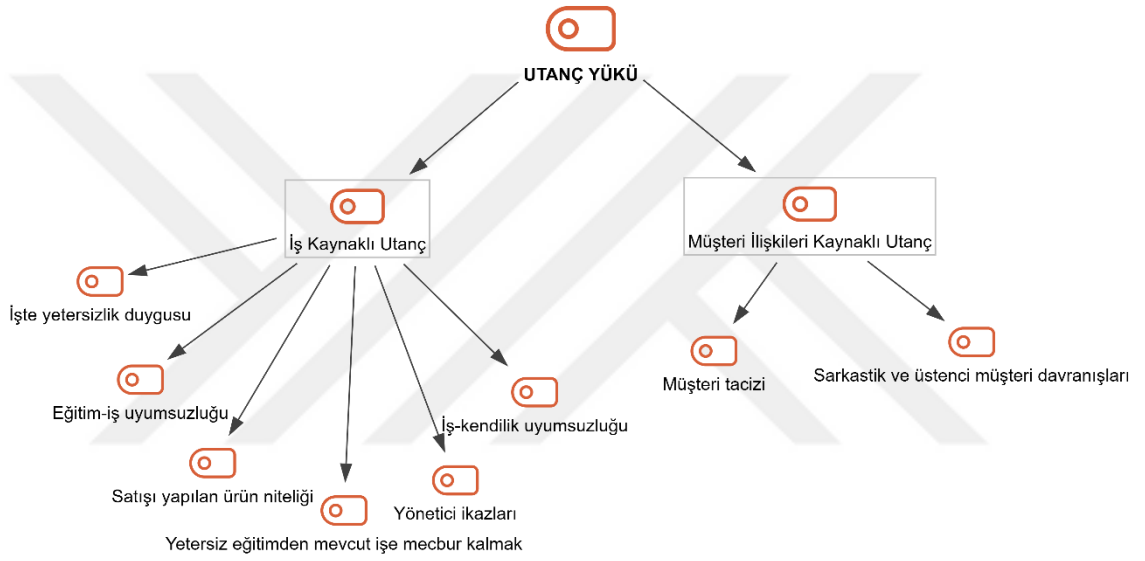
### 3.7. Sınırlılıklar

Katılımcıların verdikleri yanıtlarda dürüst, içten ve samimi olduğu kabul edilmiştir. Ancak yine de sosyal beğenirlik etkisi gibi faktörlerin yanıtları etkileyebileceği olasılığı göz ardı edilmemektedir. Buna ek olarak, çalışma grubunun sınırlı bir coğrafi bölgedeki tek bir meslek grubuna (satış temsilcileri) odaklanıyor olması, çalışmaya belirli bir derinlik kazandırsa da gruplar arasında sistematik karşılaştırma yapılamamasına yol açmıştır. Bu, araştırmanın önemli bir metodolojik sınırlılığıdır ve bulguların yorumlanmasında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Diğer bir sınırlılık, verilerin belirli bir zaman dilimi içerisinde toplanmış olmasıdır. Dolayısıyla, farklı zaman dilimlerinde, farklı bölgelerde ve farklı meslek gruplarında yapılacak benzer çalışmalar farklı sonuçlanabilir. Yanı sıra, fenomenolojik araştırmalarda araştırmacının sürece tam anlamıyla tarafsız kalması mümkün değildir. Araştırmacının kişisel geçmişi, mesleki deneyimi ve öznelliği, veri analizi ve yorumlama aşamalarını dolaylı biçimde etkileyebilir.

## 4. BULGULAR

### 4.1.Utanç Yükü

Verilerin analizi sonucunda elde edilen ilk ana tema, “Utanç Yükü” olarak isimlendirilmiştir. Bu tema, satış temsilcilerinin iş yerinde yaşadıkları utanç duygusunun hangi etkenlerden kaynaklandığını ve ne düzeyde bu duyguyu deneyimlediklerini anlamaya yöneliktir. Utanç yükü teması, “iş kaynaklı utanç” ve “müşteri ilişkileri kaynaklı utanç” olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. Aşağıda, “Utanç Yükü” ana temasına ve alt kodlarına ilişkin bir görsel yer almaktadır (4.1.). Görsel, MaxQDA 24 programının görsel aracı olan Kod-Alt kod-Bölümler aracılığıyla oluşturulmuştur.



Şekil 4.1. Utanç Yükü teması ve alt kodları

#### 4.1.1. İş kaynaklı utanç

Katılımcılar iş, işyeri koşulları, örgütsel işleyiş ve sektörel dinamikler gibi çeşitli nedenlerle yoğun bir utanç yükü hissettiklerini ifade etmektedirler. Katılımcıların yorumlarına göre, utancın bir nedeni işle kendilik değeri arasında bir uyumsuzluk düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Pek çok katılımcı bu durum üzerine derinlemesine düşünüldüğünde, işin koşulları gerekse işin kendisi sebebiyle yaptığı işten gurur duymadığını ve ötesinde utanç duygusu ile karışık bir duygu durumu yaşadığını belirtmiştir:

*“İşimden utanıyorum, kendime layık görmüyorum, çalıştığım insanlardan utanıyorum. Ne biçim insanlar; nelerden bahsediyor bunlar; muhabbetlerine bak diyorum. Diğer taraftan onları anlamak için çaba gösteriyorum, kimse eğitilmiş olmak kültürlü olmak zorunda değil diye. Ama aslında kendimi o işe, o insanlara yakıştırmıyorum.” (Mefharet)*

*“İşimden gurur duymuyorum. Satış elemanısın sadece. AVM’de çalışan bir sürü kişi üniversite mezunu ve benle aynı işi yapıp aynı parayı alıyorlar. Zaten farkındaysanız elemanların suratı hep bir asık...Yorgunluk olabilir, bıkkınlık olabilir, ileride ne olacak hep böyle mi çalışacağım endişesi olabilir. Yükselmek için de bu işlerde torpil veya kayırma gerektiği için bir de. Mesela kimi seviyorlarsa, kime ısındılarsa onu yükseltebiliyorlar. Adalet yok.” (Jale)*

*“Hayır duymuyorum. Duymuyorum yani, çünkü 3 üniversite bitirip şu an bir yüksek lisans da okuyup hani oradaki o müdürün sürekli böyle emri, baskısı altında çalışmak beni hiç gururlandırmıyor.” (Belma)*

Belma’nın ifade ettiği üzere, alınan eğitimle yapılan iş arasındaki uyumsuzluk, özellikle yöneticilerle ilişkiler, iş beklentileri ve sorumluklar ile birleştiğinde daha ağır bir utanç haline evrilmekte ve çalışanların baş etmeleri zorlaşmaktadır. Belma bu utanç, değersizlik ve kendine yabancılaşmayı şöyle açıklar:

*“Şöyle bir mahcubiyet oluyor, biz bir toplantıda o idarecinin oturup lafları sayıp sayıp sayıp sonrasında var mı söyleyeceğiniz bir şey dediğinde (oluşan) o sessizlik beni mahcup ediyor...İşte. Evet. Müdürümüz tarafından sürekli utanca zaten maruz kalıyoruz. Az önceki bir örnekte mesela onu dinliyoruz ve bir şey diyemiyoruz. Kalıyoruz. Hiçbir şey diyemiyorum. Yani içimde büyük savaşlara yol açıyor. Ben çok utaniyorum ya ben aslında normalde çok fazlasıyla konuşan biriyim. Orada sessiz kalıyorum... Söyleyemedikçe, ifade edemedikçe kendi gözümde daha da küçülüyorum. Kardeşim, “sen böyle biri değilsin niye konuşmuyorsun?” diyor bana.... Yani dışarıdan baktığım zaman kendime, değersizlik hissediyorum. Ortama, sokulduğum duruma kendimi yakıştıramıyorum. Gurur duymadım yani çünkü 3 üniversite bitirip şu an bir yüksek lisans da okuyup hani oradaki o müdürün sürekli böyle emri, baskısı altında çalışmak beni hiç gururlandırmıyor.” (Belma)*

*“Eski çalıştığım yerde dört yıllık bölüm bitirmiş, yüksek lisans bile yapmış bir abi vardı. Kendi alanıyla ilgili iş bulamamış ama para kazanması, çalışması lazım çünkü evli. Zoruna gidiyordu. O kadar yıl emek vermiş, yıpranma payı var ama lise mezunu olan benle aynı işi yapıyor aynı parayı alıyor. Hatta ben ondan daha kıdemliyim. Bu durumdan dolayı çok kötü hissediyordu.” (Binnaz)*

*“Lise mezunu daha şeydir tabi. Üniversite ortamını görünce işler değişiyor, kendisini farklı yerlerde görmek istiyor. Okurken hep bir hayal kuruyorlar, bir amaç uğruna okuyorlar. Bu kadar okuyan istediği gibi bir iş bulabiliyor mu? Hayır. Gelip burada çalışıyorlar.” (Behiç)*

Bununla birlikte çoğu katılımcı, iyi bir eğitime sahip olamamaktan kaynaklı olarak mevcut işe yönelmelerine dair bir hayal kırıklığı da hissetmektedirler:

*“Vaktiyle bana okuma şansı verilmedi. Verilseydi kaymakam olmak isterdim. Emin olun okuyabilseydim şu anki işlerle yetinmezdim.” (Hamide)*

Bazı katılımcılar yaşadıkları utanç duygusunu, satışını yaptıkları ürünlerin kalitesiyle de ilişkilendirmektedir. Ürünlerin niteliği, onların işle kurdukları anlam bağı ve kendilerine atfettikleri değeri etkilemektedir:

*“Kalitesini beğenmediğim ürünleri satmaya utaniyorum.” (Sabiha)*

Utanç yüküne neden olan bir diğer neden ise deneyimsizlik ve yeterli bilgiye sahip olmamaktan kaynaklanmaktadır. Özellikle satış temsilciliği gibi müşteri-çalışan ilişkilerinin yüz yüze olduğu, ürün ve müşteri sirkülasyonunun yoğun olmasından yeni

soru ve sorunlara karşı hazır olunması gerekliliği, çalışanları olası bir utanç haline karşı eşikte tutabilmektedir. Satış temsilcilerinin işle ilgili yaşadıkları yetersizlik duygusu da onların üzerindeki utanç ve ilişkili duyguları tetiklemekte ve bunu aşmak için aşırı bir çaba göstermeye sevk etmektedir:

*“Kat ya kat yapamıyorum. Yapmam gerekiyor aslında ama kolay kolay yapmıyorum, müşteriyle ilgileniyorum daha çok. Ama aynı zamanda onu da yapmam gerekiyor. O zaman hani daha fazla çabalamam gerektiğini düşünüyorum. Yapamayınca da çok sinirleniyorum. Hani zamanla yine geliştirdim ama o belki de mesela onu o kadar fazla dedikleri için bende psikolojik olarak baskı kalmış olabilir. Belki çok iyi olmuştur ama ben yine de olmadı mı ya deyip bozup bir daha yapıyorum. O yüzden hani çok fazla girmek istemiyorum.” (Siyret)*

*“(Satış temsilcisinin) yalanı ortaya çıkarsa veya karşısındaki müşteri ondan daha bilgiliyse utanabilir. Ben müşteri olarak gittiğim bir mağazada şöyle bir şey yaşamıştım; bir ürünün üzerinde “su itici” yazıyordu ama “su geçirmez” diye satıyorlardı. Ben sektörden geldiğim için farklarını biliyorum. Çalışana bu ikisinin farklı şeyler olduğunu, eğer böyle satarlarsa müşterinin ürünü kafalarına çalabileceğini anlattım. “Valla abi doğru söylüyorsun da müdür böyle söyletiyor” dedi. Sonra müdürüyle görüştüm, ona da durumu anlattım. Kendisi de araştırıp farkı görünce çok teşekkür etti. Üstün sana ne söylerse personel olarak sen de onu söylemek zorundasın. Yanlış bilgidir ve müşterinin daha bilgili olmasından utanabilir personel. Sattığı ürünü bilecek o yüzden.” (Behiç)*

Satış temsilcilerinin hissettikleri utanç ve ilişkili duyguların bir nedeni de yöneticilerinden aldıkları uyarılardır. Elbette pek çok işte ast-üst arasında dikkat, özen, performans konularında uyarılar olabilir. Ancak gurur duyulmayan bir işte çalışmanın yarattığı içsel gerilim, müşteri tutumlarının yarattığı kişisel kırılmalıklar, kendinden ödün verme vb. durumlara, müşterilerin ya da diğer çalışanların önünde aşırı performans baskısından kaynaklı çeşitli hataların, yöneticilerin ağır ve kimi zaman haksız ikazlarına yol açması onların üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Bu duruma düşmeme çabası da özünde derin bir utanç kaygısından beslenmektedir. Bazı görüşmeciler bu durumları şöyle örneklendirmektedir:

*“Reyondaki ayakkabıyı verip yerine yeni ayakkabıyı koymayı unutmuştum üst üste belki 3 kere. Mağaza müdürü diğer iş arkadaşlarının yanında “ayakkabı çıkartmamışsın?” dedi. “Tamam abi, sıkıntı yok” dedim (mahcup bir şekilde), utandım.” (Nazmiye)*

*“Bir keresinde depoda çalışırken kasada durması gereken bir şeyi işim bittikten sonra kasaya tekrar koymayı unutmuşum. Diğer gün işe geldiğimde iş arkadaşlarımın ve müdür yardımcımızın onu her yerde aramış ve sonunda depoda bulmuş olduğunu öğrendim. (Diğer çalışanların da olduğu bir ortamda) bana sorulduğunda ilk tepkim inkar etmek olmuştu. Müdür yardımcımız “ama Mefharet, bunu en son sen kullandın, sen orada bırakmış olmalısın” dediğinde yerin dibine girdim, çok utandım. Ve tabii ki daha fazla dikkat ediyorsunuz böyle şeyler yaşandıkça.” (Mefharet)*

*“Bir sorun oldu bizde, benden açıklamam istendi bu konuyla ilgili... İşte satış danışmanına destek ol deniliyor. Ben de destek oluyorum. Ondan sonra satış danışmanı gidiyor diyor ki işte diyor; “satışı o yaptı, müşteriye bana bırakmadı. Ben kendimi rencide olmuş hissediyorum.” Bu konuyla alakalı bölge müdürüyle görüştürüldüm. Çok gerildim. Koskoca bölge müdürü. Bana sen destek olacaksın işte satışa girmeyeceksin vesaire dediler. Destek? Onun alt yapısı nedir dedim işte getirini götürünü yani getir götür demiyor da işte bir ürünün bedenini bulamadıysa işte onu verirsın, depodan getirirsin. Çay kahve içer mi işte onu verirsın, kasayı alırsın dediler. Ben de bu şekilde rencide oluyorum dedim. Hani karşı taraf rencide oluyormuş ya ben de bu şekilde rencide*

oluyorum, destek olun demenin alt yapısı getir götürcü dedim, ben de bu şekilde de kabul etmiyorum. Bu işten de ayrılıyorum dedim.” (Belma)

“Görsel sorumlusu mağazada müdür ve müdür yardımcısından sonra en yetkili kişidir. Bir gün ben bir müşteriyle ilgilenirken bağırarak yanıma gelip “bu gömlekler bunların yanında olur mu hiç?!” diye beni azarlamıştı. Hem çok sinirlenmiş hem de çok utanmışım.” (Nazmiye)

“...Şu an satışı düşük mesela. Bir yıllık benim satışma bakılmıyor, bir yıllık verdiğim emek göz ardı ediliyor. Ama üç aydır satış dışında yaptıklarım; işte yeni gelenlere iş öğretmek, depo vs. dikkate alınmayıp üç aydaki satışım neden düşük diye soruluyor. Müdülden baskı yiyorum. Müdülden sonra mağaza sorumluluğu bende ama adım satış danışmanı. Diğer satış danışmanlarıyla kıyaslanıyorsun ondan sonra. Saçma yani. Bölge müdürü ben rakamlarla ilgilenirim diyor. Rakamlar son aylarda düştüğünü gösteriyor diyor. Diğer sorumluluklarımı gören eden yok. Müdürüm “ben senin potansiyelini biliyorum sen her türlü satış yaparsın diyor”. Şu an ben çok kötü hissediyorum ya. Müdürümün sözleri de beni motive etmiyor. Çünkü ben adaletsizliği gördüm, görüyorum. Şu anda aklımda ayrılma niyeti var.” (Şaziye)

#### 4.1.2. Müşteri ilişkileri kaynaklı utanç

Müşteri memnuniyetini önceleyen iş mantığı, müşterilerle ilişkilerin asimetrik bir boyutta olmasına yol açabilmektedir. Bazı müşteriler, “müşteri her zaman haklıdır” anlayışından güç alarak, satış temsilcileriyle olan iletişimlerinde kibirli, aşağılayıcı bir tutum sergileyebilmektedir. Satış temsilcilerinin ise böyle durumlarda alttan alan bir davranış sergilemesi, onların kendileriyle ve işle kurdukları ilişkide derin bir utanç yaşamalarına neden olmakta ve utanç yükünü ağırlaştırmaktadır:

“Bazen müşteri seni hor görebiliyor. Böyle durumlarda yabancı müşteriye aynı milletten olmadığın için sanırım şey yapabiliyorsun. Yerli turistler bazen hakaret bile edebiliyorlar. Bir keresinde müşteri olarak gittiğim bir mağazada böyle bir ana şahit olmuştum, müşteri çalışan bir kızı tersleyivermişti. Bir insan olarak çalıştığın yerde saygı görmen lazım. Kimse kendi sorunlarının acısını senden çıkaramaz. “Müşteri her zaman haklıdır” hiç katılmıyorum buna. Haklı değildir. Böyle olunca kendini savunamayıp içine atıyorsun. Sen o müşteriye değer veriyorsan, ilgi gösteriyorsan çalışan elemana da değer vermelisin çünkü o eleman sana para kazandırıyor.” (Jale)

“Daha işi yeni öğrendiğim zamanlar. Müşterinin yanında el pençe duruyorum öyle. Müşteri “uf buna da kim sordu ya, niye durup dururken bunalıyor insanı” diye söylenmeye başladı. Buna rağmen mağazadan çıkarken “iyi günler” dedim, “salak ya bu da insanın alacağı varsa da aldırma” gibi bir şey söyledi. Sinirlerime hâkim oldum, iş yerinde onu ona yansıtmadım... Rencide oldum ama umursamaz davrandım. O esnada yaptığım işi sorguladım, ben niye buradayım bu insanların kahrını çekiyorum diye. Aslında ben orada işim nereyi gerektiriyorsa onu yaptım, o üslup müşteriyle alakalıydı. Biraz “acaba bunalttım mı?” diye kendimde suç bulup satıştan uzaklaşmışım.” (Şaziye)

“Bir iş arkadaşım müşterisiyle ilgilenirken ona ürünleri gösterirken müşteri bir anda “sen geri zekalı mısın anlamıyor musun, ben kendim bakacağım” demişti. Onun yerinde olmak istemezdim o anda. Ama sonradan müşteriye kızıyorum, o kız orada çalışmaya devam edecek şimdi diye...” (Nadir)

“Müşterilerin bazıları gerçekten çok alaycı, “şunu getir” benzeri emir vererek konuşuyorlar sanki kölesiymiş gibi. Özel hayatlarında kavga ediyorlar bize yansıtıyorlar. Rencide edilmiş, küçük düşürülmüş hissettiğimde depoya gidip bir su içiyorum. Kendi kendimi motive etmeye çalışıyorum. Sinirli olmamaya çalışıyorum çünkü bu sefer de şikayet edebilirler ben kötü olabilirim.” (Mediha)

“Bir keresinde Rus müşteriler gelmişti iki kişi. Ben de çat pat Rusça biliyorum, bildiğim kadarıyla yardımcı olmaya çalışırken bana güldüklerini fark ettim. Beni küçük düşürmeye çalıştılar. Bir an sinirlendim “sen benim ülkeme geliyorsun birkaç kelime bari öğren” diye yükseldim. Ülkeme gelip

*beni rencide edemezsin. O dili öğrenmem gerektiği baskısına kızıyorum. Yine de sonrasında birkaç kelime daha öğrenmiştim.” (Suphi)*

Deneyimler, müşteri ve satış odaklı iş mantığının varsayımsal olarak satış temsilcilerini, müşterilerin çeşitli kaprislerini, aşağılamaya varan söylem ve davranışlarını hoş görmeye, bu tavırları görmezden, duymazdan gelerek idare etmeye konumlandırmaktadır. Bu konum ise onlarda kendilerine olan saygılarında kırılma yaşatan, merkezinde bu duruma maruz kalmaktan kaynaklı utanç duygusu olmak üzere, öfke, kaygı, korku gibi duygulara yol açmaktadır. Bu duyguların en yoğun yaşandığı anlardan biri de müşteri-çalışan ilişkilerindeki bu güç dengesizliğinden kaynaklanan müşterilerin örtük veya açık sözlü tacizleridir:

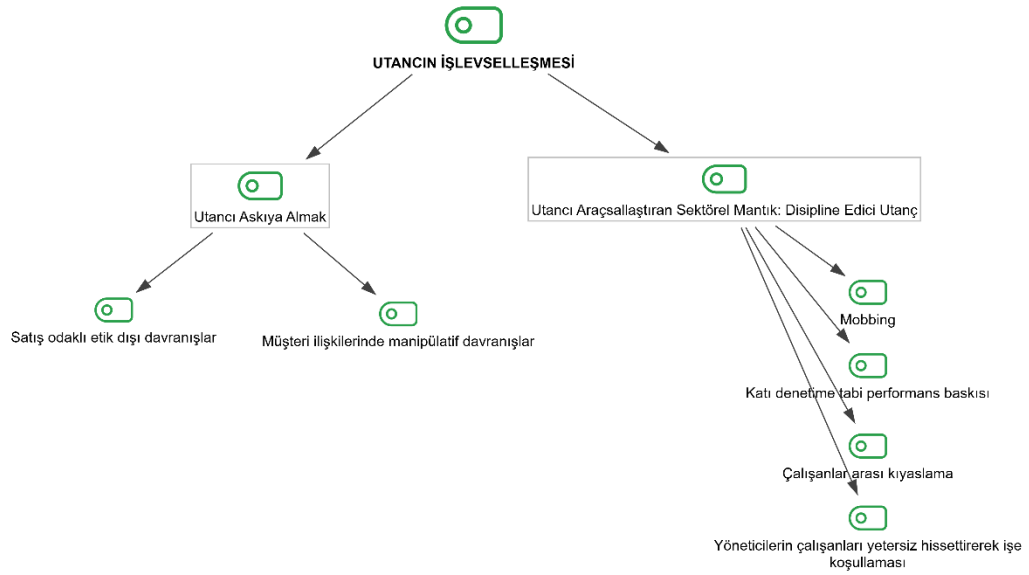
*“Bir müşteri geldi. Yani böyle dalga geçer gibi davranıyor. Aa dedi siz de don da varmış dedi, iç çamaşırı işte. İşte yaklaştı, oraya bir bakayım dedi. Ben tek bir marka kullanıyorum ama belki sizinkini de deneriz dedi ama alıcı müşteri olmadığını her halükarda anlıyoruz. Yani orada zaten hep kadın var, hiç erkek çalışan yok. Açtı iç çamaşırını, dar çamaşır bu dedi. Bizim tabi anlamadığımız bir şekli gösterdi bu dedi. Olmaz siz de kocalarınıza giydirmeyin dedi. Hani mecburen gülümsüyoruz yani işte kan akışı sağlanmaz vesaire diye anlattı, ondan sonra gitti... Hem öfke hem utanç hissettim. Sonra asansörde yakaladı işte yemek katına çıkıyoruz. Tuttu bizi gelin işte bir şeyler ısmarlayayım vesaire çok utanç vericiydi yani. Çok gerildim ama bir şey de demek istemedim. Sonuçta bir de marka imajı var. Bir şey de söylemek istemedim. Sonra oradaki diğer arkadaşlardan şöyle gözümle yardım istedim, hemen kaçtım. İşin gereği bunu bir şekilde tolere etmen lazım. Biz devam ettik aynı şekilde ama yüzümüzdeki o güler yüz gitti.” (Belma)*

*“Geçen gün bana yürüdüğünü hissettiğim bir erkek müşterinin paça ölçüsünün alınması gerekiyordu mesela. Beyefendi bir saniye deyip erkek bir arkadaşından yardım istedim. Çünkü o paça ölçüsünü almam bile onu tahrik edecekti. Utandığım, böyle bir şey yaşanmasını istemediğim için arkadaşına aldurdum. Buna benzer şeyler olabiliyor.” (Mebrure)*

*“Genellikle erkek müşterilerle ilgilenirken utanma olabiliyor. Bir bayanız sonuçta, arada bir mesafe olmalı. Üstüne giydiği ürünün etiketine “gel şuna bak” dediği zaman utanabiliyorum.” (Nazmiye)*

#### **4.2.Utancın İşlevselleşmesi**

Analiz sürecinin sonucunda elde edilen ikinci ana tema ise “Utancın İşlevselleşmesi”dir. Bu tema, satış temsilcilerinin yaşadıkları utanç duygusunun, satış ve performans odaklı yönetim mantığına uygun şekilde, iş ve organizasyonun yapı ve işleyişinde nasıl işlevsel bir unsura evrildiğini anlamaya yöneliktir. Bu ana tema, “utancı araçsallaştıran sektörel mantık: disipline edici utanç” ve “utancı askıya almak” olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. Aşağıda, “Utancın İşlevselleşmesi” ana temasına ve alt kodlarına ilişkin bir görsel yer almaktadır (4.2.). Görsel, MaxQDA 24 programının görsel aracı olan Kod-Alt kod-Bölümler aracılığıyla oluşturulmuştur.



**Şekil 4.2.** Utancın İşlevselleşmesi teması ve alt kodları

#### 4.2.1. Utancı araçsallaştıran yönetsel mantık: disipline edici utanç

Farklı nedenlerle bir utanç çemberinde olan satış temsilcileri için bu duygunun iş süreçlerinde disiplin edici bir işlevi söz konusudur. Mağazacılık işindeki yoğun rekabet, satış kotaları ve stratejileri nihayetinde satış temsilcilerinin bireysel performanslarına bağlıdır. Bu da onların bazı yönetsel baskılar altında çalışmalarına yol açmaktadır. Bu baskı çoğu zaman temelinde utanç olan çeşitli duyguların bir tür manipülasyonu ile sağlanmaktadır. Özellikle yetersizlikle ilişkili utanç, korku, kaygı gibi duygular, yönetimin çalışanları motive etmek için kullandığı duygulardır. Bir görüşmeci bunu şöyle açıklar:

*“Bilerek psikolojik baskı yapıyor; sana kendini yetersiz hissettiriyor (üst yönetim). Sen yetersiz hissettikçe altındakileri hırpalıyorsun, bağırıp çağırıyorsun, kızayım kızayım sonra hafiften bir yanağını okşayayım, böyle onları motive edeyim istiyorlar.” (Neriman)*

Bu yetersizlik duygusunu etkinleştiren bir diğer yönetim strateji ise kıyaslamadır. Diğerlerinin satış rakamlarıyla olan kıyaslamalar, satış temsilcileri arasında bir rekabet duygusu yaratmakta ve geride olmanın utancını yaşamak istemeyenler yüksek bir çaba ile iş süreçlerinde etkinleşmektedir. Diğer bir ifadeyle utanç, rekabeti körükleyen, çalışanlar arası performans yarışını artıran ve onların iş yetkinliklerine dair özeleştirilerle kendi kendilerini disipline etmeyi sağlayan bir kaynağa dönüşmektedir. Katılımcılara göre satış odaklı yönetim mantığı bu stratejiyi bilinçli şekilde uygulamaktadır:

*“Belirli aralıklarla bölge müdürü gelir senin satış rakamlarından konuşur. Mesela der ki şu kişi şu sayıda şu rakamda satış yapmış sen onun gerisinde kalmışsın. Bilerek yapar bunu, seni dürtmek*

uyandırmak için. Bence yapılması da gerek. Eksiklerin söylenirken utanmaman lazım aslında, bilmen senin iyiliğine.” (Nadir)

“Bu zaten en klasik yöntemdir. “Kaç yıllık elemansın, bu kadar mı yapabiliyorsun” demeleri bile seni utandırıp teşvik etmek için. (Araştırmacı: İşe yarıyor mu peki?) Bazılarında evet. Bunun farkında olmayanlarda özellikle. Eski çalıştığım yerde mesela puanım düşük geldiğinde beraber çalıştığım kişilere kızardım, ben kızınca onlar daha çok çalışırdı. Bu çok klasik bir yöntem. Şu an farkındayım bunun, üstten eleştiri geldiğinde altımdakileri sakince uyarıyorum. “Biliyorum en iyisini yaptığınızı ama toparlanalım bir kendime gelem bize yakışmıyor dedim”, şu an çat çat servis veriyorlar.” (Neriman)

“Bizim giriş kapılarımızda giren çıkanları sayan bir şey var. Onunla ilgili sürekli eleştiriliyoruz, şu kadar kişi girmiş ama satış düşük gibisinden hani satış yapamamışsınız diye. E fiyatlar çok pahalı müşteri almıyor zorla neyi sattırabilirsin ki?” (Jale)

“Bu işte baskı çok fazla. Mağazada performans baskısı, müdür baskısı, dışında AVM yönetiminin baskısı. Sürekli denetleniyorsun sürekli bir kurallar var. Ya ben isterdim ki müşteriyi düşündükleri kadar bizi de düşünsünler” (Şaziye)

“Patronların manipülasyon yöntemi, ciroyu baz alırlar. Mağazada ciro dönmüyor ve hep masraf yazılıyorsa personel gözüne batmaya başlar.” (Hamide)

“Mesela o gün satışı iyi değilse en azından mağazam düzgün olsun diye uğraşıyorum. Veya bugün bir şeyi yanlış yaptıysam yarın iki katı çalışıp onu telafi etmeye çalışıyorum ki o gün bir talihsizlik oldu ben aslında bunu yapabiliyorum demek için. Birisi bana yetersiz dediği an gaza daha çok basıyorum. Duvara mı toslarım, çuvallar mıyım umurunda olmaz. Biraz daha agresif olabiliyorum... (Genel merkezin mağazaların satış performansıyla alakalı düzenlediği toplantı hakkında): Benim için çok utanç vericiydi. Başarısız ve utanç verici hissettirdi. Çok yetersiz, ben bu işi yapamıyorum gibi hissettirdi. Açıklama yapmaya çalıştım ama diğer mağazalarla kıyasladılar, “aynı ürünü satıyorsunuz, bak onun girişi ne kadar satışı ne kadar. Senin başına gelen onların da başına geliyor. Demek ki sen başarısızsın” gibi konuştular. Bu da insanı demoralize ediyor ister istemez. (Araştırmacı: Toplantı bittiğinde nasıl hissediyordunuz?) Çok gergindim, aşırı gergindim. O anda gelsem mağazaya belki çalışanlardan çıkarırdım, “kendinize bir çeki düzen verin kardeşim, ben sizin için laf duymak zorunda mıyım” diyebilirdim. Bugün geldim, hiçbir şey söylemedim, suratımdan anladılar zaten.” (Neriman)

Neriman’ın bu noktada işaret ettiği şey, satış performansı ile ilgili gerçekleştirilen toplantılarda özellikle yöneticilere yönelik de bir baskının olmasıdır. Bu baskı da onların kendi astlarına karşı daha agresif bir yönetim benimsemelerine evrilir. Temelde herkesin birbirini kıyasladığı, yoğun rekabet içinde oldukları ve birbirlerinden daha iyi olduklarının kanıtlamaya yönelik bir çaba ile performans artışı sağlanır. Bedia bu durumu şöyle açıklar:

“Bizim işimizde başarınız müşteriye satış yapabilmenizle ölçülür. Satış yapabiliyorsanız yetenekli, yapamıyorsanız yetersiz olursunuz. Bu da mahcubiyete strese kaygıya yol açar. (Araştırmacı: Bu duygularla nasıl baş ediyorsunuz?) Hep daha iyisini yaparak, kendimi geliştirerek.” (Bedia)

Bu noktada satış odaklı yönetim mantığı, çalışanların kendi yetkinliklerine dair utanç ve ilişkili duyguları tetikleyerek onları kendi nicel hedeflerine hizalayabilmektedir. Suphi bu durumu farklı bir şekilde açıklar: “Utanç...değil aslında. Öyle bir durum beni kırbaçlıyor. Bu bende utanca sebep olmuyor, daha çok beni hırslandırıyor.” (Suphi)

Bu baskı mağazalar ya da çalışanlar arası performans kıyaslamasıyla, satış temsilcileri üzerindeki gerilimi artırmaktadır. Sıkı denetimler ve performans değerlendirmeleri, çoğu zaman gerek kendine dönük sorgulamalara gerekse de bunu aşmak için daha fazla çaba sergileme kaygısına yol açmaktadır. Bunun da temelinde, olası bir performans düşüklüğünün yaratacağı utanç duygusundan kaçınma motivasyonu vardır. Çalışanların içinde bulunduğu bu çelişki hali, onların işten uzaklaşmasıyla da sonuçlanabilmektedir:

*“Artık yeter, bu işi bırakmalıyım dediğim nokta çok oldu. Mobbing mi dersiniz, satış baskısı, sürekli bir toplantı hali, müşteriyle daha ilgili olup daha fazla satış yapabilirmişiz, daha çok öneride bulunabilirmişiz. Aslında bu durumda işverenle empati kuruyorum ama sürekli baskı da saçma geliyor. Onlar bizle empati kurmuyordur ama. Devamlı kameradan kontrol edilme psikolojisi var mesela. Bu da ayrı bir baskı.” (Şaziye)*

*“Üst yöneticiler, müdürümüzün üstleri bizimle muhatap olmuyor mesela. Bir şey varsa müdüre söylüyorlar o bize aktarıyor veya tam tersi bir sıkıntımız varsa biz müdüre söylüyoruz o yukarıya iletiyor. Bizi kale almıyorlar, bence bu çok yanlış bir şey. Oraya para kazandıran kim, eleman. Siz onun düşüncelerini kale almazsanız sürekli satış yap satış yap deyip durursanız eleman da bir müddet sonra ne satış yapar ne bir şey.” (Jale)*

*“Kota baskısına maruz kalmamak için çok azimli çalışıyorum, işimi çok iyi şekilde yapmaya çalışıyorum. Bir ay hastaydım raporluydum, ilk kez sonuncu olmuşum satışta. Ay bitmek üzere böyle dedim ki kendime bunu yakıştıramam ben bu değilim diye utanç duygusuyla, 5 gün içerisinde birincinin önüne geçmiştim.” (Mebrure)*

*“Kotasını tutturamayan, performansı düşük biri olsam utanırım, kendime kızarım.” (Binnaz)*

*“Satış yapamadığımda aşırı demoralize olmuş hissediyorum. “(Yöneticime) Haklısınız, evet, bugün kötü geçti ama ay sonu göreceksiniz” derim.” (Neriman)*

*“Yaptığım satışın her zaman bir tık üstüne çıkmalıyım. Bizde puan sistemi var. Yaptığınız satışın yaklaşık yüzde beşi kadar bir puan yükleniyor size. Geçtiğimiz haftalarda yüklü satış yaptığım bir müşteriyi aradım halini hatırlı sordum, kahveye davet ettim. “Şu anda pek durumlar müsait değil alışveriş yapamam” diyor. “Aa dedim ben sizi kahveye davet ediyorum, alışveriş dediğin geçici şeyler. Kahvenin kırk yıl hatırı var ben sana kırk yıl kilitleyeceğim daha” dedim, gülüyor.” (Nevin)*

Çalışma ortamının performans odaklı ve katı denetime tabi bir yönetsel mantıkla çerçevelenmesi, satış temsilcilerinin işle kurdukları ilişkiyi yönetim lehine güçlendirirken kendileriyle kurdukları ilişkinin zayıflamasına yol açmaktadır. Bu yüzden yoğun iş temposunda kendilerine hak gördükleri küçük molaları dahi bir tür utanç ve suçluluk duygusuyla yapabilmektedirler:

*“Biz bazen uzun saatler çalışıyoruz ve çok yorulabiliyoruz. Bazen müdürlerimizden habersiz depoya gidip çay içebiliyoruz böyle zamanlarda. Bir keresinde müdür yardımcımıza yakalanmıştık tam bu esnada ve çok utanmıştım. Çok yorgun olduğumuz için küçük bir mola veriyoruz aslında yanlış bir şey yaptığımızı düşünmüyorum ama yine de onlardan habersiz olması vs. utanç verici oluyor.” (Mefharet)*

*“Depoda kameranın görmediği bir yer var aslında. Oraya kaçabildiğimde o kadar rahat o kadar mutluym ki onca yorgunluktan sonra. Kadınsal mevzularda müdürümüz izin veriyor onun dışında şey yapmıyor. Haberi yokken beni orada görünce kıyamet kopuyor zaten, utanıyorum öyle olunca. Mahcubiyet ve tedirginlik hissediyorum.” (Şaziye)*

*“Mesela normalde bizde oturmak yasak, yaslanmak yasak, her şey yasak. Esnemeden gerçekten hastalıktan şundan her şeyden uyarı alıyoruz” (Bedia)*

*“İşimiz gereği sürekli ayakta durmamız gerekiyor. Ayaklarımız ağrıyor bu yüzden. Dinlenmek için (yasak olmasına rağmen) iki dakika oturduğumuz oluyor. Hem patron görmese bari diye düşünüyorsun hem de tüm gün ayaktayım ayaklarım ağrıdı iki dakika oturmuşum çok mu diyorsun.” (Binnaz)*

#### **4.2.2. Utancı askıya almak**

Satış temsilcilerinin motivasyonunu çerçeveleyen, iş süreçlerine gömülü utanç yükü, doğrudan ve dolaylı şekillerde, diğer duygularla da etkileşen mağazacılık iş ve organizasyonunun önemli bir unsurudur. Ancak utanç, sadece varlığıyla değil yokluğuyla da işlevseldir. Bu noktada satış odaklı yönetim mantığıyla uyumlu iş pratikleri, etik olup olmamasının sorgulanmadığı bir düzlemde gerçekleşebilmektedir. Bu pratikler normalleşerek işin olağan bir parçası haline gelmektedir. Bu noktada çalışan, kendi değerleri ile iş mantığının çelişkisini aşmak için utanç duygusunu askıya almaktadır:

*“Doğruyu söyleyen çok az insan vardır bu işte, doğruyu söyleyip müşteriyi kaybedebilirsin çünkü... (Yalana başvuranlar) bana ne ya diyorlar genelde. Sistem de bunu istiyor bir alışmışlık da var.” (Şaziye)*

*“Hiç de utanç duygum yoktur kişisel olarak. Aşırı özgüvenli davranırım. Karşımdaki insan, utanarak sıkılarak anlatırsam, satın almayacağını düşünürüm. İlk başladığımda ben de çekingen davranıyordum. Bir şey söylersem belki beni tersler diye düşünüyordum. Kendimi bunun benim işim olduğuna ikna ettim. Zamanla daha özgüvenli olmayı öğrendim.” (Siyret)*

Görüşmecilere göre satışa odaklı yönetsel mantık, yüksek satış kotasına ulaşabilen ve bunun için de her pratiği mübah gören bir çalışan profili koşullamaktadır. Bu yüzden onlara göre utangaç olmamak, müşteri ilişkilerinde girişkenlik göstermek ve gerekirse yalan söyleyebilmek gerekir:

*“İşin utanç veya vicdan kısmına bakanlar (bu işi) yapmıyor zaten. Bu kişiler (yalan söyleyebilenler) aldığı paraya bakıyor. Bana göre insanlar cıva gibi artık, bulunduğu kabın şeklini almak zorunda kalıyorsun. Senin ne kadar çok çalıştığın öte günün sonunda bölge müdürün veya mağaza müdürün yaptığın satışa bakıyor. Diğer satış danışmanlarıyla kıyaslıyor. İstedikçe kadar sen kendini ifade et, onlar için her zaman mesleki bir kılıf vardır.” (Sabiha)*

*“Küçük yalanlar söylerken utanmıyorum. Bazen iş arkadaşımın “çok yakıştı” diye sattığı ürüne, “ama hiç yakışmamıştı” diyorum, gülüyoruz. Kotamı doldurmama çok az kaldı, satmak zorundayım diyor.” (Mediha)*

*“(Satış temsilcisi) ayakkabı yakışmasa bile sana o ayakkabının çok yakıştığını belirtir. Hatta sen sıkıldığını söylersin “açar” der, nereye açar. Ayağını yara yapacak zaman geçecek öyle açar o ayakkabı.” (Behiç)*

*“Bizim politikacılarla hiçbir farkımız yok aslında. Onlar da yalan söylüyor biz de yalan söylüyoruz, onlar da laflarını süslüyor biz de, onlar da utanmıyor biz de. Ben de bozuk modeli olan bir ürünü satıyorum ve diyorum ki bunun modeli bu. Yalan söylemeye o kadar alıştıyorsunuz ki, sizin kurduğunuz cümlelerin onda dokuzu yalan. Bu sizin hayat felsefeniz haline gelmiş.” (Nevin)*

*“Ama bazen de satmak için veya geçiştirmek için olmayan şeye oldu dediğim oluyor. Ama işim bu benim aslında öyle değil mi, ben bunu yapmak zorundayım.” (Mefharet)*

*“(Satış yapmak için yalana başvurulduğunda) çok mutlu oluyorum, artık biz o yalanları söylerken çok eğleniyoruz. Büyükse yıkayınca çeker, küçükse giydikçe açılır, müşteri ne seçtiyse en güzeldir. İş dünyasında başarı istiyorsan, satış yapmak istiyorsan utanmak diye bir şey olmaz.” (Neriman)*

*“İyi bir satış danışmanı... Girişken, konuşkan, yalancı olmalı.” (Behiç)*

*“Bu meslekte mahcubiyet duygusu olmamalı.” (Güzide)*

Yüksek satış kotaları ve bunları sağlamaya yönelik yönetsel mantık, utanç duygusunu askıya alırken satış temsilcilerinin yalana başvurmasını iş pratikleri setinde normalleştirir ve bu sete müşterilerin duygu ve düşüncelerine yönelik manipülasyonlarını da dahil eder. Ürün kalitesi ya da müşteri beğenisi ile ilgili manipülatif söylemlerin yanı sıra, müşteriye aşırı ilgi göstererek onların bu ilgiye karşılık verme isteklerini tetikleyerek mahcubiyet duygusunu araçsallaştıran, bir tür duygusal manipülasyon pratiklerinden oluşan satış stratejileri söz konusudur:

*“Satış danışmanlarında manipülasyon çok önemli. Almayacağı ürünü bile aldırarak gerekiyor. (Bunu yaptığım için) Utanmıyorum, hiç utanmıyorum. Cins bir müşteriye en kötüsünü veriyorum. İnanmadığım şeyleri söylediğim oluyor müşteri alsın diye (kalitesiyle ilgili). İşim bu.” (Güzide.)*

*“Bazen senin hiçbir bilginin olmadığı bir ürünle ilgili soru soran müşteriler oluyor. Ben yine de onunla ilgili bir hikaye anlatabilirim. O hikayeden yola çıkıp konuyu elimde olan başka bir ürüne getiririm. Yeni tezgahların birçoğu bunu yaparken tereddüt eder... Ama yapıyorum. Bazen de çok bokunu çıkartma, yeter diyorum kendi kendime. Ama utanmıyorum ya eğleniyorum mutlu oluyorum” (Nevin)*

*“Ben çok müşteriden duydum “sırf ilgin için alıyorum” diyen, mahcup olmamak için alan. (Bu duyguyu) Kullanıyoruz ya, cidden kullanıyoruz.” (Şaziye)*

*“Müşteriye ilgi göstererek bu sefer onu utandırırın ki alışveriş yapsın.” (Bedia)*

*“Müşteriye çok fazla ilgi var. Mutlaka içeride ikram edilir diğer mağazalarda. Mutlaka çay, kahve, su bir şey ikram ediliyor. Sürekli kabine kıyafet götürülür ki denesin. Hani bir şekilde denesin denesin illaki birini alır. Yani ona da o mahcubiyeti yaşattırıyorlar. (Araştırmacı: Yani utanç müşteriye karşı enstrüman olarak kullanılan bir şey öyle mi?) Evet evet müşteri, sadece çay ikram ettim diye mesela, hiçbir şey almayacaktı normalde, markamızı da bilmiyor. Şöyle bir baktı falan filan, başka bir müşteriye anlatırken çorap kampanyasını duydu. Sadece bir şey içer misiniz dedik, çay ikram ettik, çaya 3 tane çorap aldı ayıp olmasın diye.” (Belma)*

Satış odaklı manipülatif davranışların bir türü de müşterilerle ilişkilerdeki flörtöz davranışlardır. Bazı katılımcılar bu durumu şu şekilde açıklamaktadır:

*“Kaşarlanıyoruz, işin or\*spusu oluyor dedim ya; paça ölçüsü alacağım mesela, omzum müşterinin bacağına sürter... kemerini düzeltirken el şöyle bir sürtülür, ayakkabı bağlanırken biraz fazla eğilirsin, gömleği düzeltirken şöyle bir boynuna dokunursun.” (Nevin)*

*“Bana bir müdürüm “müşteriyi kasaya getirene kadar onunla flört edin” demişti.” (Bedia)*

*“Ben taciz ediyorum müşteriyi, mecbur yapman lazım. O esnada egoyu tatmin ediyorsunuz. “Ay tenin ne güzel, yumuşacık, cildin ne güzel bir de benimkine bak katana gibi”. Bu kadını tatmin ediyor. Bir dahaki geldiğinde seni arıyor.” (Nevin)*

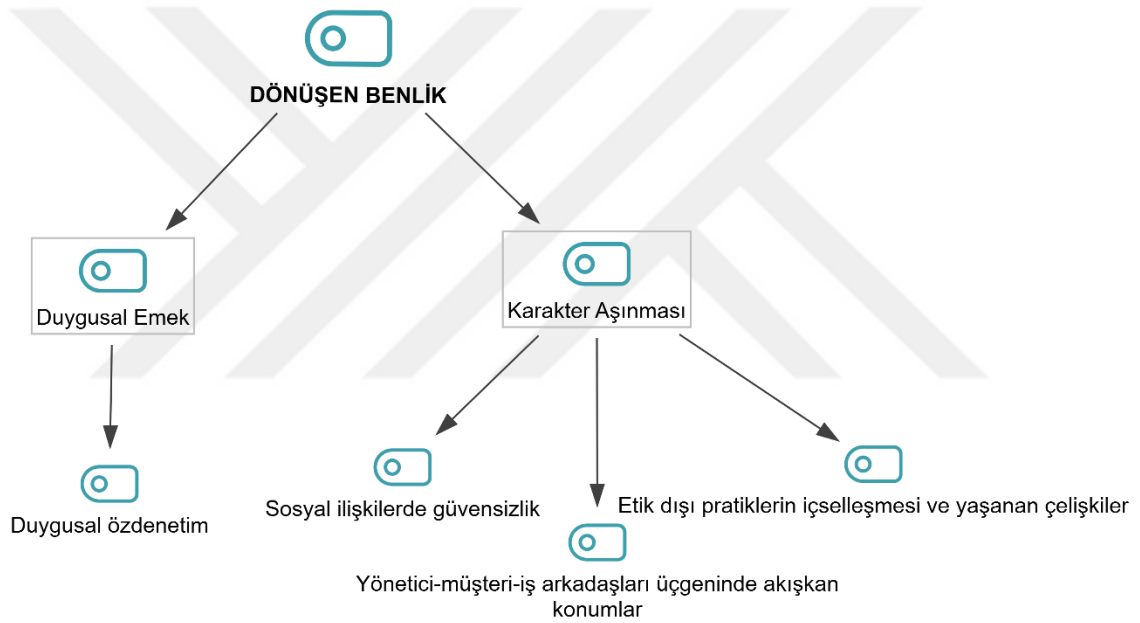
*“Çok güzel överim insanları. Bir de şu vardır; erkek müşteriyle kadın, kadın müşteriyle erkek ilgilenmelidir.” (Güzide)*

*“Benim satış konusunda fiziksel görünümüm bana çok avantaj katıyordu. Daha 2013 yılında crop, kısacık short, çok açık giyinen biri iş başvurusunda bulunmuştu. O kıyafetle çalışmak istedi, tabii*

*ki dedim. Bunun giyim tarzı ve cilvesinden kaynaklı benim yıllardır olan tecrübeme rağmen onun sattığını satamazdım.” (Behiç)*

#### 4.3.Dönüşen Benlik

Üçüncü ve son ana tema “Dönüşen Benlik” temasıdır. Bu ana temada, utanç ve benzeri duyguların belirlediği çalışma koşullarına uyum sağlamanın, çalışanların kişisel ve mesleki kimliklerinde yarattığı değişimlerin yanı sıra satış temsilcilerinin iş süreçlerinde birbiriyle tutarsız görünen duygulanımları nasıl yaşadıkları tartışılmıştır. Üçüncü ana tema, “karakter aşınması” ve “duygusal emek” olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. Aşağıda, “Dönüşen Benlik” ana temasına ve alt kodlarına ilişkin bir görsel yer almaktadır (4.3.). Görsel, MaxQDA 24 programının görsel aracı olan Kod-Alt kod-Bölümler aracılığıyla oluşturulmuştur.



**Şekil 4.3.** Dönüşen Benlik teması ve alt kodları

Satış odaklı yönetim mantığı, sıkı denetim ve yoğun rekabet, satış temsilcilerinin kendileriyle, işle ve sosyal ilişkilerle ilgili benliklerinin dönüşmesine yol açmaktadır. Bu dönüşüm, kimilerinin uyumlanmakta zorlandığı, kimilerinin de zamanla alıştığı bir durumdur. Disipline edici utanç ile askıya alınmış utanç arasındaki dönüşüm, onların çoğu zaman etik dışı olan ancak sektörel ve onlara göre kişilik özelliklerinden dolayı gri bir alanda, diğer bir deyişle neyin etik neyin etik olmadığına belirsizleştiği bir alanda pratikler geliştirmelerine neden olmaktadır. Bazı katılımcılar bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

*“Hizmet sektörünün genelinde, on yıl on beş yıl gibi süreler geçirdikten sonra, özür dileyerek söylüyorum; kaşarlanıyorsunuz. Bu kaşarlanmadan sonra o utanç gidiyor. Yeni nesilde, tecrübesiz çocuklarda tedirginlik, acemilikten kaynaklı bir utanç olabiliyor. Ama biz gibi yirmi senesini verenler için or\*spusu olmuş oluyor.” (Nevin)*

*“Hani ben böyle kalırsam bu benim yararına olacak bir şey değil ve çok fazla hırçınlaştım. Egomu tatmin etmek için her şeyi yapacak duruma geldim.” (Siyret)*

Bu noktada başarılı bir satış temsilcisi, yüksek satış oranlarıyla eşitlendiği için satış yapmak için her yol ve yöntemin normalleştiği iş pratikleri ortaya çıkmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi ikna için yalan söyleyebilmek, manipülatif davranışlara başvurmak bunların somut örnekleridir. Nevin bu durumu şekilde açıklar:

*“Genelde (yalana) başvurmam ama başvurduğum zamanlar oldu. Mesela işçiliği çok kötü olan, modeli kötü, sürekli iade aldığımız bir ürünü sattım bir kadına. Sonra kadın problem yaşayıp geri getirince “bu yüzüğü bir partiye, davete giderken, bir akşam yemeğinde takmalıydınız, siz bunu günlük mü taktınız?” dedim. Bir ton para verip aldığı yüzük, o yüzüğü her zaman takabilmeli aslında. O etik olmayan yalanı orada söyledim. Sonrasında müşterinin yaşadığı hayal kırıklığı, bana duyduğu güvenin eksilmesi “ne gerek vardı” dedirtti. (Araştırmacı: Bu müşteri geliyor mu size tekrar?) Geliyor. İşte benim oradaki samimiyetime inanıyor. (Araştırmacı: Bu samimiyeti araçsallaştırmak nasıl hissettiriyor?) Mecbur. Ben bunu yapmazsam sadık müşterim olmaz. Kaybetme korkunuz olunca hep bir tık üste çıkmaya çalışıyorsunuz. Ben yalanlar söyleyip hikaye uydurarak kazandığım güveni sürdürebilmeliyim, bir devamlılığı olmalı.” (Nevin)*

Bununla birlikte bazı katılımcılar bu ve benzeri davranışların sektörde oldukça yaygın olduğunu kabul etmekte ancak kendilerine bunu yakıştıramadıklarını, bu yüzden de bu tarz davranışlardan uzak durduklarını ifade etmektedir. Mebrure, dönüşen benliğin yol açtığı karakter aşınmasına karşı durmak konusunda nasıl direnç gösterdiklerini belirtmektedir. Bu, durum onların nasıl bir çelişkide kaldıklarını gösterir niteliktedir:

*“Yalan söylemek zamanla alışkanlık haline geliyor ve utanç duygusu oluşmuyor. Yüz kızarma, mahcubiyet bir kenarda duracak. Hem başarılı hem dürüst olmak biraz zor. Bu devirde zaten böyle insan çok az. Ben yalan söyleyerek kazandığım haram parayı yemem hem de o utanç verici duruma düşmem. Yapmak zorunda olsam yine yapmam, işi değiştiririm.” (Mebrure)*

Katılımcılara göre bu gri alanda somutlaşan etik dışı davranışların bir nedeni de kendi aralarındaki çetin rekabettir. Bu da işyerindeki sosyal ortamın güvensiz bir zeminde inşa olmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle rekabet ve satış odaklı iş mantığı, utancın askıya alındığı noktalarda çalışanlar arası yoğun bir performans rekabeti ve bundan kaynaklı derin bir güvensizlik duygusu yaratan, birbirilerine karşı sürekli temkinli olmayı koşullayan bir iş bağlamına yol açmaktadır.

*“Dedikodu, satış çalma gibi şeyler olabilir rekabetten kaynaklı olarak. Siz müşteriyle ilgilenirken başka bir satış danışmanı size bilmişlik yaparak müşteriyi almaya çalışabilir.” (Şefik)*

*“Benim ilgilendiğim, fiyat verdiğim bir müşteriye bile bile “bu Sabiha’nın müşterisiydi” demeyip satışı kendine yazdıysa bendeki şalter bir tık atıyor. İşin içine bazen hırs girdiğinde böyle şeyler yaşanabiliyor. (Araştırmacı: Ne hissediyorsunuz bunu yaşayınca?) Öfke...kesinlikle öfke. Bu devran dönecek, bir gün benim elime düşüyor mantığı başlıyor. Ondan sonra zaten karşıdaki insanın her şeyinden şüphe etmeye başlıyorsun. Sonra ufak ufak çatışmalar başlıyor.” (Sabiha)*

*“Bir mağazada yeni işe başladığımda daha satış kodun açılmadı diye bana yalan söylediler. Gün boyunca 15 bin liralık satış verdim, hepsini kendi aralarında kendilerine vermişler. Daha önceden beni tanıyan biri “kıza niye böyle yapıyorsunuz” diye sorduğunda “boş ver, yeni açıldı der ikna ederiz” demişler. Kul hakkı bu, öbür dünyayı düşünmeleri gerekiyordu, yapmadılar, utanmadılar. Ben bunun karakter meselesi olduğunu düşünüyorum.” (Mebrure)*

*“Bir ara kasiyerle arası iyi olan bir satış danışmanı vardı, benim satışlarımı ona yazdığını gördüm. Hemen araya girip düzelttirdim. (Araştırmacı: Onun adına ne hissettin?) Tiksiniyorsun ya...güven duygumu kaybedince sürekli kontrol etmeye başlamıştım onu. Daha sonra müdürüme söylemiştim, onun tarafından sağlam bir uyarı almıştı. Ondan sonra dikkat etti, tekrar etmedi. Ama belli bir zaman sonra işten şutlandı zaten. Her işin bir adabı vardır, çok kayıtarıyordu, saat doldurmaya çalışıyordu bu da fark ediliyordu. Aylarca idare ettiler ama en son gönderdiler. Dışarıdan görünce insan enayi gibi hissediyordu. Bunlarda utanma olmuyor.” (Binnaz)*

*“Eğer işle ilgili bir açığımı bir arkadaşım fark ederse eyvah yandık derim, kesin birilerine yetiştirir. Şimdi olmasa bile ileride o benim önüme çıkar. İnsanız, yoruluyoruz normal şeyler bunlar ama öyle olmuyor. Kesin birilerine yetiştirecek diye korku hissedirim.” (Mefharet)*

*“Güven eksikliği, hep bir sorgulamayla başlar. Karşı tarafa bir duvar örerim” (Nazmiye)*

Katılımcılar sektörün ve işyeri dinamiklerinin kendi üzerlerindeki baskının farkındadır ve bu koşullara uyum sağlayabilecek kişilerin başarılı olabileceğine dikkat çekmektedirler. Diğer bir deyişle gri alandaki etik dışı davranışlarının nedeni, satış odaklı yönetim mantığı ve onun koşulladığı rekabet ortamı yanı sıra, satış temsilcilerine göre onların bu alana karakter olarak yatkın olmalarıyla da ilgilidir:

*“Farklı bir karakterim olsa bu sektörde ilerleyemezdim. (Araştırmacı: Biraz açar mısınız?) Yani, Suphi buna müsaade ettiği (yalan söyleyebilmek, manipülatif olabilmek) için, bu eğilimde olduğu için sistemde ilerliyor zaten. (Araştırmacı: Yani utangaç ve dürüst biri bu sektörde ilerleyemez mi?) Olmaz, yalan söylemen lazım. Vicdanını kapının önünde bırakacaksın. (Araştırmacı: Eve giderken o vicdanı tekrar alabiliyor musunuz?) Vicdan da belli bir süre sonra gidiyor.” (Suphi)*

*“Ya ben şöyle diyeyim, beni işim olduğu için satış danışmanlığında biraz fazla konuşmak gerekiyor. Yani zorunda kaldığım zaman insanları kandırmak zorundayım. O siyah istiyor ben beyaz satmak istiyorsam sadece beyaz kaldıysa üründen, ben onu satmak için yalan söylemek zorundayım. Zorunda kaldığım zaman insanları kandırmak zorundayım.” (Şefik)*

Araştırma sürecinde katılımcılara satış temsilciliğini bir eşya, hayvan, film kahramanı ya da bir mesleğe benzetip benzetmedikleri sorusuna çeşitli yanıtlar alınmıştır. Bu benzetmeler, farklı kaynaklardan beslenen, diğer duygularla etkileşime geçerek disipline edici bir işlev gören, iş süreçlerinde askıya alınan ve sektörün genel dinamikleri içinde koşullanan utancın merkezde olduğu çalışma koşullarının, dönüşen benlikte yarattığı kırılmaları, akışkan ve parçalı konumlanmaları anlamak açısından manidardır:

*“Pornocu. Hissetmediği şeyleri hissediyormuş gibi davranan, tamamen senaryo ne gerektiriyorsa onu oynuyor, izleyici odaklı, utanma duygusunu bir kenara bırakmış. İnsanlar seni izliyor, sergilediğin o hissin gerçek olduğuna inanıyor.” (Nevin)*

*“Sırtlan ya da köpek balığı. Biz hep tırmalarız. Hep bir hayatta kalma mücadelesindeyiz aslında. Bunun için de para kazanmamız lazım. Müşteri sadece kapıdan girer. Onun ne kadar para bırakacağını siz belirlersiniz” (Hamide)*

*“Benim aklımda canlanan görselde dışlanan, gariban çocuklar olur hani okulda olur ya, boynu bükük. Sanki onun gibi öyle, sevilmiyormuşum, herkes iyiymiş de ben kötüymüşüm gibi. Yaptığım iyiliğin, çabamın, desteğin karşılığını göremeyebiliyorum. Rica ettiğim bir şeyi yapmayabiliyorlar. Bu da beni böyle hissettiriyor.” (Mediha)*

*“Hamur. İsteddiğin şekli verirsin. Yönetici olarak o hamura sen şekil verirsin. Benim üstümdekiler de bana şekil verir. Müşteriyle ilgilenirken de Timsah. Kaptığını götürüyor.” (Neriman)*

*“Kukla. İpleri de baştakiler tutuyor bence.” (Jale)*

*“Kuzu herhalde ya. Kuzunun yanında onu yetiştiren koyun ,yani tecrübeli müdür; ve başlarında bir çoban ,yani patron. Müşteriye karşı da aslandır. Satış yapıp para kazanacak.” (Behiç)*

*“Satış danışmanı çıtaya, aslana benzer avcıdır yani.” (Nadir)*

Yanıtlar, yöneticiye karşı edilgen, müşteriye karşı ise satış ve rekabet koşullarının gerektirdiği her pratiği mübah gören bir mesleki kimliğin suretlerini yansıtmaktadır. Bu kimliği gerekli kılan ise sektör özelliklerinde bahsedildiği gibi iş ve organizasyonun yapısıdır. Bu anlamda, “işyerini neye benzetirsiniz” sorusuna alınan cevaplar, bu yapının zeminini anlamayı sağlar:

*“Tiyatro salonu. Biz gün içinde müşterinin psikolojisine göre bin bir surata giriyoruz ve aslında çok iyi bir tiyatro sergiliyoruz. Ama bu yalandan değil.” (Hamide)*

*“Porno sahnesi.” (Nevin)*

*“Cezaevi. Biz de mahkum. Sabah teslim oluyoruz. Şu anda havalandırma saatindeyim. Mesai bitince şartlı tahliye oluyorum.” (Şaziye)*

*“Kapalı cezaevi gibi. Molaya çıkarken de açık cezaevine geçiyoruz. O yasak, şu yasak, AVM kuralları çok katı.” (Mediha)*

*“Testere filmi ya, işkence gibi geliyor bana. Yavaş yavaş öldürüyorlar burada, herkesin beyin ölümü gerçekleşmiş. Bir yandan da Cennet Mahallesi, dedikodusu ekşimi şeyi bitmiyor.” (Nazmiye)*

Maruz kalınan performans baskısı ve sıkı denetim sarmalında kendilerini bir korku filminin işkence sahnesinde ya da cezaevinde gibi hisseden; yöneticiye karşı kukla konumunda iken, aynı baskı ve denetimin gerektirdiği şekilde müşteriye bir av kendisini ise bir aslan gibi gören satış temsilcileri, farklı duyguları aynı anda hissedebilmektedir. Özellikle en çok vurgulanan duygulardan biri öfkedir ve bunu yönetmek için yoğun bir çaba sarf etmektedirler:

*“Ya daha pozitif bir insan olmaya çalışıyorum. Daha çok hani kendimi yadırgıyorum mesela sinirlenmemek için elimden geleni yapıyorum. Daha çok güler yüzlü davranmaya çalışıyorum.” (Siyret)*

*“Öfke, sinir, agresiflik, hırçınlık. Eğer bunları kontrol etmezsek sürekli kavga, polemik olur.” (Mebrure)*

*“Satış danışmanında öfke diye bir duygu olamaz. Sinirlenirsin ama sinirlendiğini gösteremezsin.” (Behiç)*

*“Sinir hissediyorum, çok gergin anlar olabiliyor. Mağazadaki arkadaşlarla. İşten kaçma, iş öğrenmeme konusuyla ilgili falan.” (Güzide)*

Katılımcılar, her ne kadar işle ilgili çeşitli zorluklar yaşasalar da duygularını kontrol etme ve hatta olumsuz duygular yerine olumluları inşa konusunda da yetkinleşmişlerdir. Tüm olumsuzluklara rağmen kendilerini işe koşullayan bu duygu çalışması; müşteriye memnun etmekten sevinç duyma ve işini sevme gibi duygularla ilgilidir:

*“Karşımdaki insanı mutlu etmeyi seviyorum. Bir şey başarma hissini seviyorum. Aldığım parayı hak ettiğimi düşünüyorum.” (Neriman)*

*“Çoğu zaman bir yorgunluk hissediyorum ama genelde mutluyum ya işimi seviyorum.” (Mebrure)*

*“Valla mutluyum ben ya. Yaptığım işi seviyorum, mağazamı seviyorum. Spora ilgili bir insanım. Çalıştığım mağaza da spor giyim mağazası, işimle ilişkimi etkiliyor bu durum”(Binnaz)*

Neriman, bu çelişkili duyguların bir arada olduğu işyerine hakim olan genel duygu halini *“satış iyi geçtiyse pembe bulut yoksa kara bulut, grisi yok.”* şeklinde tanımlamıştır. Başta satış ve performans baskısı olmak üzere, yönetici ilişkileri, katı kural ve denetimler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, satış temsilcisine verilen değer gibi çeşitli çalışma koşullarından kaynaklı olarak çalışanlar birçok farklı duyguyu aynı anda hissedebilmekte, durum ve koşullara göre bu duygularını kontrol etmek için yoğun bir çaba göstermektedirler.

*“Satış yapamadıkça kaygı başlar. (Araştırmacı: Kime karşı?) O kişiye göre değişir. Ben kendim için suçluluk hissediyorum.” (Nadir)*

*“Mutluyum ya neşeliyim vaktim hızlı geçiyor. Birkaç hafta önce bıkkındım, personelimiz azdı, bir sürü kişi çıkış verdi, ben full yapıyordum sürekli. Ama şu bir haftadır satış danışmanları çoğaldı, şu anda vakit daha hızlı geçiyor.” (Güzide)*

*“Çoğu zaman bir yorgunluk hissediyorum ama genelde mutluyum ya işimi seviyorum. Bundan önceki iş yerimde sorsaydınız asla mutluyum diyemezdim. Sürekli bir mobbing, baskı vardı. Artık severek çalışmıyordum, ayaklarım geri geri gidiyordu. Ama şu anda iş yerimi ikinci evim gibi görüyorum ve hiç böyle hissetmiyorum. Mağaza müdürüm ve diğer iş arkadaşlarım sayesinde mutluyum. Bireysel kotamız var ama yoğun bir baskı yok, sorgulanmıyoruz satışla ilgili.” (Mebrure)*

*“(Genel duygu durumu) Dönem dönem değişiyor. İlk girdiğim zamanlarda baskı altında gibi hissetmiştim. Çok çekingendim, içime kapanıktım. Bunun bazı çalışma arkadaşlarından kaynaklı olduğunu düşünüyorum. Şu anda daha rahatım, aştım. Bir şey olduğunda direkt soruyorum. Aynı endişe müşteriler için de oluyordu.” (Mediha)*

*“Şu anda çok mutsuzum çünkü bu mağazada müşteri potansiyeli çok az. Gelen müşteriler de o kadar soğuk ve mesafeli ki. Özellikle yabancı müşteriler.” (Neriman)*

Genel olarak değerlendirildiğinde, mağazacılık sektöründe satış odaklı yönetim mantığı ve bu mantığa göre çerçevelenen bir örgütsel işleyiş söz konusudur. Yoğun performans ve denetime tabi olan satış temsilcilerinin başarılı olması için de bu koşullara

uyumlanan bir mesleki kimliği gerektirmektedir. Kendi değerlerinden feragat etmeye yol açan bu uyumlanma, bir tür karakter aşınmasına yol açmaktadır. Utancın askıya alındığı süreçlerde ortaya çıkan etik dışı pratiklerin içselleşmesi ve yaşanan çelişkiler bunun temel örneğidir. Ancak bu etik dışılık, sadece müşteriye karşı değil, çalışanlar arası ilişkilerin de aşınmasına yol açmakta ve herkesin birbirine karşı temkinli olduğu bir etkileşim biçimine neden olmaktadır. Bu yüzden de yönetici-müşteri-iş arkadaşları üçgeninde satış temsilcilerinin akışkan, parçalı dolayısıyla bütünlükten yoksun konumu söz konusudur. Farklı durum ve süreçlerde, birbirine tamamen zıt pratikler sergileyebilmektedir. Bu durum da kendilerine, işe ya da mevcut bağlama göre sürekli değişkenlik gösteren bir duygu yelpazesine yol açmakta; utançtan flkeye, kaygıdan sevince kadar farklı uçlarda duygular yaşayabilmekte ve duruma göre en uygun duygu halini yaşamak için yoğun bir emek göstermektedirler.

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çoğu zaman psikoloji alanının konusu olan duyguların, Mills'in (2019) sosyolojik tahayyülünün merceğinde bir araştırma konusu yapıldığında, farklı düzeydeki toplumsal olgu, ilişki ve etkileşimlerin merkezinde, bu dinamikleri etkilediği ve onlar tarafından da inşa olduğu görülmektedir. Duygular sosyolojisi, duyguları salt bireysel düzlemdeki konumundan, toplumsal düzendeki konumuna taşıyarak, anılan tahayyülün merceğinde, çok katmanlı neden, süreç ve sonuçlarını çözümlemektedir. Gündelik hayatın rutininde yuvalanmış, aşına olunmuş ve o ölçüde görünmez kılınmış, patolojik durumlarda ise psikolojiye sevk edilmiş duygular, bu haliyle bireye indirgenmiştir. Ancak, duyguları sosyolojik bir çalışmanın konusu yapmak, rutindeki aşinalığı kazıyarak, altındaki derin toplum-birey ilişkiselliklerini açıklama ve anlamada görece ihmal edilen unsurlar üzerinden yeni bir içgörü kazandırmaktadır. Mevcut araştırma da bu motivasyondan hareketle, iş ve örgüt sosyolojisi bağlamında, utanç duygusunun örgütsel yapı ve işleyişteki konumunu, hem bireysel yönleriyle hem de bunu çerçeveleyen yapısal işleyişle anlamayı amaçlamıştır.

Örgütte utanç çalışmak, diğer duygulara kıyasla utancın, kişilik ve davranış üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahip olması ve iş yerlerinin pek çok sosyal ilişki ve etkileşime sahne olarak utanma duygusunu incelemek için uygun bir zemin sunması dolayısıyla önemlidir. Literatürde, utanç duygusunun iş yaptırabilme ve otorite sağlamadaki potansiyeli bilinmekle beraber, kişilik üzerinde yol açtığı değişim veya yıkımlara dair sorgulamalar sınırlıdır. Bu tezle, hem utancın işlevsel yönünü aydınlatmak hem de bu işlevselliğin sonuçlarını eleştirel bir perspektifle ele almak amaçlanmıştır. Böylelikle, utanç duygusunun nasıl bir öz kontrol mekanizmasına ve bunun sonucunda örgütsel düzeyde görünmez bir denetim mekanizmasına dönüştüğü tartışmaya açılmıştır.

Söz konusu amaçlar doğrultusunda araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik yaklaşım kullanılmıştır. Araştırmanın amacı ve yöntemine uygun olarak, Alanya'daki bir AVM'de çalışan 19 satış temsilcisiyle, yüz yüze derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, tematik analiz yöntemiyle kategorize edilmiştir. Bu bağlamda araştırmada, satış temsilcilerinin iş süreçlerinde utanç ve ilişkili duyguları nasıl deneyimledikleri, duygu ve deneyimleri ortaya çıkaran unsurlar hakkındaki düşünceleri ve bunların sonuçları hakkında derinlemesine bilgi sağlamak amaçlanmıştır.

Satış temsilcileriyle yapılan nitel araştırma bulguları, birbiriyle ilgili üç farklı boyutun kesişiminde, utancın örgütsel yapı ve işleyiş ile bireylerin benlik örüntüleri ve işyerindeki sosyal yaşamı üzerindeki etkilerini göstermektedir. Literatürde de belirtildiği üzere, Scheff'e göre (1988) bireyin saygı beklentisi ve bunun karşılanma düzeyi, gurur ve utanç arasında hangi duyguya daha yakın olduğu konusunda belirleyicidir. Çeşitli etkileşimlerde diğerlerinin onayını kazanmak gurur duygusu sağlarken, aksi durum utanca neden olabilmektedir. Bu yüzden bireysel karar ve pratikler, beklentilere dair onay kazanma güdüsüyle yakından ilişkilidir. Araştırma sonuçları, satış temsilcilerinin ağır bir utanç yükü altında olduklarını göstermiştir. Diğer bir deyişle, onlar, halihazırda beklentileri ile sahip oldukları arasında bir uyumsuzluk olduğuna ve kendilerine atfettikleri saygının onaylanmadığına dair bir yargıya sahiptir. Örneğin iş ile kendilik ve alınan eğitim uyumsuzluğu, yetersiz eğitimden kaynaklı olarak işe mecbur kalmak, satılan ürünün niteliği gibi nedenler, çalışanların satış temsilciliği ile kendilerine atfettikleri değer arasındaki derin ayrıma işaret etmektedir. Bu bağlamda, onların beklentilerini karşılamamasına rağmen yine de yapmak zorunda kaldıkları mevcut işten ve rıza gösterdikleri bu durumdan kaynaklı derin bir utanç duymaktadırlar. Bu anlamda karşılanmamış beklentiler (Goffman, 2017), satış temsilcileri üzerindeki utanç yükünün temel nedenidir. Diğer yandan çeşitli iş süreçlerindeki yöneticilerin ikazları, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki asimetrik güçten beslenen ve mobbinge varan iletişim biçimleri, maruz kalınan bu durumun diğer bir yüzüdür. Bu durum da satış temsilcileri üzerindeki utanç yükünü pekiştirmektedir.

Utanç yükü müşterilerle olan ilişkilerde de somutlaşmaktadır. Özellikle, satış odaklı yönetim mantığının koşulladığı “müşteri her zaman haklıdır” söyleminin, müşteri-çalışan ilişkilerini çalışan aleyhinde kurması, müşterilerin çeşitli sarkastik söylem ve davranışlarda ya da tacizde bulunabilmesine neden olmaktadır. Satış temsilcileri çoğu zaman bu davranışları görmezden/duymazdan gelerek bir tür hoşgörüyle geçiştirmektedir. Ancak bu geçiştirme, onların utanç yükünü artırmaktadır.

Çalışmanın ikinci temel bulgusu, utanç ve ilişkili duyguların iş ve organizasyon süreçlerinde nasıl işlevselleştiğiyle ilgili olmuştur. Hochschild'in (1983) çalışmasından bu yana, duyguların emek sürecine eklemlendiği bilinmektedir. İş, anlam üretip sürdürmek olan hizmet sektörü için duygu yönetimi emek sürecinin bir parçası haline gelir ve metalaşır (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 1999, 2000; Hochschild, 1979,

1983; Morris & Feldman, 1996). Mevcut araştırmada ise özellikle utanç duygusunun yönetsel anlamda nasıl araşsallaştırıldığı ve çalışanlar üzerinde bir disiplin işlevine dönüştürüldüğü ortaya konmuştur. Bu işlev, Douglas Creed vd.’nin (2014), “utanç kesişimi” (shame nexus) kavramıyla ilişkilidir. Utanç hissetme, sistemli utandırma, utanç duygusu, aralıklı utandırma unsurlarından oluşan utanç kesişimi; bireylerin kurumsal normlara uyup uymadıklarını değerlendirdikleri, bu değerlendirme sonucunda utanç gibi duygular yaşadıkları ve bu duygularla başa çıkmaya çalıştıkları bir bağlamı ifade eder. Utanç kesişiminin en önemli ve üzerinde durulan unsuru sistematik utandırmadır. Sistematik utandırma, içselleştirilmiş utancı kullanarak disiplin sağlar (Douglas Creed vd., 2014).

Bu durum, araştırmanın bulguları açısından da oldukça geçerlidir. Öyle ki satış temsilcilerine göre mağazacılık sektöründe temel yönetim mantığı, satış odaklıdır ve tüm performans kriterleri de onlara göre ulaşılması çoğu zaman zor olan niceliksel hedeflere yönelik belirlenmektedir. Bu mantık, yönetsel karar ve uygulamaların örgütsel çıkarlar için duygular dahil tüm araçları seferber eden çeşitli stratejileri koşullamaktadır. Sonuçlara göre; yöneticilerin çalışanları yetersiz hissettirerek işe koşullaması, çalışanlar arası performans kıyaslaması, mobbing ve katı denetime tabi performans baskısı bu stratejilere örnektir. Hepsinin ortan noktası ise, halihazırda yoğun bir utanç baskısı altında olan satış temsilcilerinin, iş süreçlerinde kendi yeterliliklerine dair bir şüphe ve suçluluk duygusu uyandırmaktır. Bu stratejiler, Daniels ve Robinson’un (2019) kişinin kendi kendini yetersiz olarak değerlendirdiğinde ortaya çıktığını  ne sürdüğü “ rg tsel utancı” tetiklemeye odaklıdır. Bu bağlamda Illouz’un (2011, s. 40) da işaret ettiği gibi kapitalizmin koşulladığı işbirliği ve dayanışma, kendisi için gerekli olan duyguları sisteme dahil etmektedir. Mevcut araştırma sonuçları, kendilik değerinin sorgulanmasına yol açarak çalışanların yüksek efor sergilemesini sağlayan utanç duygusunun, bu işbirliği ve dayanışmadaki manipülatif işlevini ortaya koymaktadır. Keza Goffman’a (1959; 2017) göre insanlar performanslarını sergilerken küçük düşmekten ve utanmaktan kaçınırlar ve utanç durumuna düşme kaygısı kişiyi adeta bir gölge gibi takip eder (Goffman, 2017, s. 115). Dolayısıyla bu stratejiler, olası bir utanç duygusunu yaşamaktan kaçınan satış temsilcileri üzerinde bir baskı oluşturduğu için, utanç örgütsel süreçlerde disipline edici bir işleve dönüşmekte ve Wang vd.’nin (2025) satış danışmanları üzerine yaptıkları çalışmada ortaya koydukları, performans baskısının yükselttiği utanç duygusunun hizmet iyileştirme performansı üzerindeki olumsuz etkisine dair bulgunun aksine, performansı

da artırmaktadır. Ancak ileride tartışılacağı gibi, bu durum salt örgütsel çıkarlara fayda sağlamaktadır.

Bununla birlikte utanç, yönetsel denetim ve disiplinde varlığı ile disipline edici bir işlev görürken, satış temsilcileri tarafından iş süreçlerinde, diğer bir ifadeyle satış çabalarında askıya alınması gereken bir duygu olarak, yokluğuyla da işlevselleşmektedir. Öyle ki satış ve performans odaklı yönetsel mantık, disipline edici bir işlev olarak utancı ve kaygı, korku gibi ilişkili duyguları farklı stratejilerin merkezinde kullandığı ve satış temsilcileri üzerinde yoğun bir performans baskısı oluşturduğu için onlar, hem bu beklentiye karşılık vermek hem de bu duygulara maruz kalmamak için yoğun bir çaba sarf etmektedirler. Bu çaba, çoğu zaman, satış işlemlerinde etik dışı, müşteri ilişkilerinde ise manipülatif davranışlara yol açmakta ve zamanla bunlar normalleşmektedir. Goffman'ın (2014a) işaret ettiği gibi, rolü abartarak sergilemek ya da dramatize etmek de bu davranışlara örnektir. Neyin etik neyin etik olmadığını belirsizleştirdiği gri alandaki (Anteby, 2008) bu davranışlar, sektörde ve organizasyonda hakim olan kar odaklı yönetsel mantıkla çerçevelenmektedir. Dolayısıyla utanç, varlığıyla olduğu kadar yokluğuyla da araçsal bir duyguya evrilmiştir. Bu anlamda satış ve performans odaklı iş ve örgütsel mantığın, idealize edilmiş performanslarının yanı sıra idealize edilmiş duyguları da vardır (Goffman, 2014a).

Tüm bu süreç, satış temsilcilerinin mesleki nitelik ve beklentiler zemininde benlik dönüşümü yaşamalarına yol açmaktadır. Daha önce ifade edildiği üzere, drama teorisinden hareketle toplumsal ilişkiler bir sahnedir; benlik ve davranış, kişinin benliği ile ondan beklenen arasında bir etkileşimde uyumlu hale getirilmeye çalışılır (Bericat, 2016). Ancak bu uyumluluk, benlikte ve benlikte kırılmalara yol açabilir. Satış temsilciliği ve onun icra edildiği iş ve örgütsel yapıda bu durumun örneklerini görmek mümkündür. Sonuçlara göre, özellikle, Sennett'in (2008), oyunu kurallarına göre oynamanın, kişilik ve değerleri aşındırması olarak tanımladığı karakter aşınması durumu oldukça yaygındır. Öyle ki; baştan itibaren oldukça ağır bir utanç yüküne maruz kalan bireyler, satış temsilciliği mesleğinin gerekliliklerine ve bunları koşullayan iş ve organizasyon mantığına hizalanmaktadır. Hizalanma, utanç duygusunun disipline edici yönü ile askıya alındığı durumlar arasında, bu haliyle çelişkili görünse de işleyiş ve sonuçları açısından yönetsel mantığa uygun bir ekseninde gerçekleşmektedir. Sonuçları itibarıyla, etik dışı pratiklerin içselleştiği, herkesin birbirine karşı sinik bir güvensizlik

yaşadığı, yönetici-müşteri-iş arkadaşları üçgenindeki durumlara göre değişken, parçalı ve akışkan konumlanmaların ortaya çıktığı bir karakter aşınması hali söz konusudur. Bu durumla baş etmek için de satış temsilcileri yoğun bir duygusal emek göstermektedir. Özellikle utançtan kaçınma, kaygı, korku ve öfke gibi duyguları kontrol etme, duygusal özdenetimin belirgin göstergeleridir.

Araştırma bulguları ışığında, hem yönetsel pratiklerin hem de teorik yaklaşımların, utanç duygusunun örgütsel yaşamdaki çift yönlü ve aşındırıcı etkisini yeniden değerlendirmesi elzemdir. Sonuçlar genel olarak değerlendirdiğinde bu çalışma, ticari amaçlara yönelik örgütlenme biçimlerinde ve özellikle gündelik hayattaki işleyişlerinde, utanç duygusunun nasıl bir yönetsel araç haline geldiği, bunun bireysel neden, süreç sonuçlarının ne olduğu sorularına farklı açılardan yanıtlar sağlamıştır. Öncelikle yöneticiler, kar ve verimlilik odaklı yönetsel mantığın, kendi çıkarları doğrultusunda duygular dahil her şeyi seferber edebilme gücünü önemsemelidir. Bu çalışmanın konusu olan utanç, bu sistematik uygulamaların merkezindeki konulardan biridir. Görüldüğü üzere de, halihazırda ağır bir utanç yükü altındaki çalışanların iş süreçlerinde yüksek çaba göstermeleri açısından bu stratejiler işlevseldir. Ancak stratejilerle satış ve performansın niceliksel ölçütlerini sağlamaya çalışan satış temsilcileri zamanla, başarı için makyavelist, etik değerler konusunda oldukça sinik pratikler geliştirmektedir. Bu durum, her ne kadar kısa ve orta vadede, örgütsel amaçlar için fayda sağlasa da uzun vadede hem bireysel hem de örgütsel anlamda çözümlere zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin, utanç yükü temasında çözümlendiği gibi, beklentileri karşılanmamış, hayal kırıklığı yaşayan ve bir tür mecburiyetten mevcut işe başlamış ve bunu sürdürmüş çalışanların görece dezavantajlı konumlarından üretilen rızayı temel alarak utanç ve ilişkili duyguları manipüle eden, araçsallaştıran yönetsel mantığın uzun vadedeki toplumsal maliyetlerini de öngörmesi gerekmektedir. Yöneticiler, kısa vadeli performans çıktılarını ve niceliksel hedefleri maksimize etmek adına utancı bir disiplin ve özdenetim mekanizması olarak araçsallaştıran manipülatif stratejilerin, uzun vadede çalışanların özsaygısında yıkıma ve etik değerlerde bir "karakter aşınmasına" yol açtığını görmelidir. Bu bağlamda, çalışanların halihazırdaki "utanç yükünü" derinleştiren asimetric güç ilişkileri ve mobbinge varan iletişim biçimleri yerine; saygı beklentisinin karşılandığı, duygusal emeğin sömürülmediği ve psikolojik güvenliğin tesis edildiği kapsayıcı liderlik modelleri benimsenmelidir.

Gelecek araştırmalar için de bazı öneriler getirmek mümkündür. Mevcut alışma nitel bir araştırma tasarımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda sınırlılıkları söz konusudur. Özellikle karma araştırma tasarımıyla yapılacak çalışmalar, örtük değişkenleri ve ilişkisellikleri açığa çıkarmada yararlı olabilir. Kişilik, kültür, yaş, eğitim, gelir durumu gibi farklı değişkenlerin, utanç ve benzeri duyguların örgütsel süreçlerdeki etkisinde nasıl bir farklılaşma yaratacağı araştırılabilir. Yanı sıra liderlik, örgütsel adalet ve güven gibi çeşitli örgütsel davranış konularıyla da duyguların örgütsel yaşamdaki etki ve ilişkiselliklerine yönelik araştırmalar gerçekleştirilebilir. Yanı sıra, duyguların emek sürecindeki konumu salt işlevsel bir perspektifle sınırlı tutulmamalı; utancın "görünmez bir denetim mekanizmasına" dönüşme süreçleri, Goffman ve Sennett gibi isimlerin vurguladığı benlik kırılmaları ve toplumsal maliyetler ekseninde daha eleştirel bir süzgeçten geçirilmelidir. Özellikle hizmet sektöründeki duygusal metalaşmanın, bireyin kendilik algısı üzerindeki patolojik sonuçlarını ve "utanç kesişimi" (shame nexus) gibi kavramların farklı örgütsel değişkenlerle (adalet, güven, kültür) olan çok katmanlı etkileşimini açığa çıkaracak disiplinlerarası alışmalara odaklanılması nerilmektedir.

## 6. KAYNAKLAR

1. Ahmed, E. (2001). *Shame management through reintegration*. Cambridge University Press.
2. Ahmed, E., & Braithwaite, V. (2006). Forgiveness, reconciliation, and shame: Three key variables in reducing school bullying. *Journal of Social Issues*, 62(2), 347–370.
3. Akutsu, S., Krishnan, R., & Lee, J. (2022). The cultural variance model of organizational shame and its implications on health and well-being. *Japanese Psychological Research*, 64(2), 244–266.
4. Alase, A. (2017). The interpretative phenomenological analysis (IPA): A guide to a good qualitative research approach. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 5(2), 9–19.
5. Anteby, M. (2008). *Moral gray zones: Side productions, identity, and regulation in an aeronautic plant*. Princeton University Press.
6. Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1–70.
7. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.
8. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97–125.
9. Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Multi-level issues in organizational behavior and strategy* içinde (s. 9–54). Emerald Group Publishing.
10. Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76–86.
11. Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214–224.
12. Barbalet, J. M. (2001). *Emotion, social theory, and social structure: A macrosociological approach*. Cambridge University Press.
13. Barbalet, J. M. (2002). Introduction: Why emotions are crucial. *The Sociological Review*, 50(2\_suppl), 1–9. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2002.tb03588.x>
14. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
15. Barsade, S. G., Coutifaris, C. G., & Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38, 137–151.
16. Becker, H. S. (1963). *Outsiders: Studies in the sociology of deviance*. Free Press.
17. Becker, H. S. (2015). *Hariciler (Outsiders)* (Ş. Geniş & L. Ünsaldı, Çev.). Heretik Yayınları.
18. Bericat, E. (2016). The sociology of emotions: Four decades of progress. *Current Sociology*, 64(3), 491–513. <https://doi.org/10.1177/0011392115588355>
19. Bernhard, F. (2022). When bankers feel guilty—Employees’ vicarious guilt and the support of moral business practices. *European Management Journal*, 40(3), 419–428.
20. Braithwaite, V., Ahmed, E., & Braithwaite, J. (2008). Workplace bullying and victimization: The influence of organizational context, shame and pride. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 71–94.
21. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

22. Burmeister, A., Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2019). Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 281–306. <https://doi.org/10.1111/joop.12249>
23. Cahill, S. E. (1999). Emotional capital and professional socialization: The case of mortuary science students (and me). *Social Psychology Quarterly*, 62(2), 101–116.
24. Cahill, S. E. (2011). The boundaries of professionalization: The case of North American funeral direction. *Symbolic Interaction*, 34(2), 215–235. <https://doi.org/10.1525/si.2011.34.2.215>
25. Cahill, S. E., & Eggleston, R. (1994). Managing emotions in public: The case of wheelchair users. *Social Psychology Quarterly*, 57(4), 300–312.
26. Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains*. Princeton University Press.
27. Collins, R. (2014). Interaction ritual chains and collective effervescence. C. von Scheve & M. Salmela (Eds.), *Collective emotions* içinde (s. 299–311). Oxford University Press.
28. Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. Scribner's.
29. Cooley, C. H. (1964). *Human nature and the social order*. Charles Scribner's Sons.
30. Cooley, C. H. (1922). *Human nature and the social order* (rev. ed.). Scribner.
31. Creswell, J. W. (2014). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (3. baskı). Siyasal Kitabevi.
32. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Araştırma tasarımı: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (Kolektif, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal eser yayın tarihi 2018)
33. Daniels, M. A., & Robinson, S. L. (2019). The shame of it all: A review of shame in organizational life. *Journal of Management*, 45(6), 2448–2473.
34. DeJordy, R., & Barrett, F. (2014). Emotions in institutions: Bullying as a mechanism of institutional control. N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), *Emotions and the organizational fabric* (Cilt 10, s. 219–243). Emerald Group Publishing.
35. Douglas Creed, W. E., Hudson, B. A., Okhuysen, G. A., & Smith-Crowe, K. (2014). Swimming in a sea of shame: Incorporating emotion into explanations of institutional reproduction and change. *Academy of Management Review*, 39(3), 275–301.
36. Durkheim, E. (1912). *The elementary forms of religious life* (K. E. Fields, Çev., 1995). Free Press.
37. Durkheim, E. (2005). *Dini hayatın ilkel biçimleri* (F. Aydın, Çev.). Ataç Yayınları.
38. Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & Emotion*, 6(3-4), 169–200.
39. Elfenbein, H. A. (2023). Emotion in organizations: Theory and research. *Annual Review of Psychology*, 74(1), 489–517.
40. Elison, J. (2005). Shame and guilt: A hundred years of apples and oranges. *New Ideas in Psychology*, 23(1), 5–32.
41. Elison, J., Garofalo, C., & Velotti, P. (2014). Shame and aggression: Theoretical considerations. *Aggression and Violent Behavior*, 19(4), 447–453.
42. Fatima, T., Majeed, M., & Jahanzeb, S. (2020). Supervisor undermining and submissive behavior: Shame resilience theory perspective. *European Management Journal*, 38(1), 191–203.

43. Fattore, T., & Mason, J. (2020). Humiliation, resistance and state violence: Using the sociology of emotions to understand institutional violence against women and girls and their acts of resistance. *International Journal for Crime, Justice and Social Democracy*, 9(4), 104–117.
44. Fineman, S. (1993). *Emotion in organizations*. Sage.
45. Froyum, C. M. (2010). The reproduction of inequalities through emotional capital: The case of socializing low-income Black girls. *Qualitative Sociology*, 33(1), 37–54. <https://doi.org/10.1007/s11133-009-9141-5>
46. Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. Basic Books.
47. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
48. Gilbert, P. (1997). The evolution of social attractiveness and its role in shame, humiliation, guilt and therapy. *British Journal of Medical Psychology*, 70(2), 113–147. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8341.1997.tb01893.x>
49. Gilbert, P. (2003). Evolution, social roles, and the differences in shame and guilt. *Social Research: An International Quarterly*, 70(4), 1205–1230.
50. Gilbert, P., Pehl, J., & Allan, S. (1994). The phenomenology of shame and guilt: An empirical investigation. *British Journal of Medical Psychology*, 67(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8341.1994.tb01768.x>
51. Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
52. Goffman, E. (2014a). *Günlük yaşamda benliğin sunumu* (B. Cezar, Çev.). Metis Yayınları.
53. Goffman, E. (2014b). *Damga* (Ş. Geniş, L. Ünsaldı, & S. N. Ağırnaslı, Çev.). Heretik Yayıncılık.
54. Goffman, E. (2017). *Etkileşim ritüelleri* (A. Bölükbaşı, Çev.). Heretik Yayınları.
55. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
56. Goleman, D. (2011). *Duygusal zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir* (B. S. Alp, Çev.). Varlık Yayınları.
57. González-Gómez, H. V., & Richter, A. W. (2015). Turning shame into creativity: The importance of exposure to creative team environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 142–161. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.09.004>
58. Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and performance* [Doktora tezi]. Colorado State University.
59. Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
60. Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35–59.
61. Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575.
62. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
63. Huang, Y., Zhang, H., Qin, Z., Zou, Y., Feng, Z., & Cheng, J. (2023). The impact of meaning in life and professional happiness on the turnover intention of health care workers: A cross-sectional study from China. *Human Resources for Health*, 21(1), 92.
64. Hudson, B. A. (2008). Against all odds: A consideration of core-stigmatized organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 252–266.

65. Huff, J. L., Okai, B., Shanachilubwa, K., Sochacka, N. W., & Walther, J. (2021). Unpacking professional shame: Patterns of White male engineering students living in and out of threats to their identities. *Journal of Engineering Education*, 110(2), 414–436.
66. Illouz, E. (2011). *Soğuk yakınlıklar: Duygusal kapitalizmin şekillenmesi* (Ö. Ç. Aksoy, Çev.). İletişim Yayınları.
67. Jacquet, J. (2016). *Is shame necessary? New uses for an old tool*. Vintage.
68. Kemper, T. D. (1978). Toward a sociology of emotions: Some problems and some solutions. *The American Sociologist*, 13(1), 30–41.
69. Kemper, T. D. (2006). Power and status and the power-status theory of emotions. J. E. Stets & J. H. Turner (Eds.), *Handbook of the sociology of emotions* içinde (s. 87–113). Springer.
70. Kemper, T. D. (2011). *Status, power and ritual interaction: A relational reading of Durkheim, Goffman and Collins*. Ashgate.
71. Kemper, T. D. (2014). Status, power and felicity. J. E. Stets & J. H. Turner (Eds.), *Handbook of the sociology of emotions: Volume II* içinde (s. 155–178). Springer.
72. Kemper, T. D. (2017). *Elementary forms of social relations: Status, power and reference groups*. Routledge.
73. Korman, B. A., Tröster, C., & Giessner, S. R. (2021). The consequences of incongruent abusive supervision: Anticipation of social exclusion, shame, and turnover intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 306–321. <https://doi.org/10.1177/15480518211002621>
74. Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107, 321–352.
75. Lawler, E. J., Thye, S. R., & Yoon, J. (2014). Emotions and group ties in social exchange. J. E. Stets & J. H. Turner (Eds.), *Handbook of the sociology of emotions: Volume II* içinde (s. 77–102). Springer.
76. Lewis, H. B. (1971). Shame and guilt in neurosis. *Psychoanalytic Review*, 58(3), 419.
77. Lively, K. J. (2006). Emotions in the workplace. J. E. Stets & J. H. Turner (Eds.), *Handbook of the sociology of emotions* içinde (s. 569–590). Springer.
78. Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal eser 2009’da yayımlandı)
79. Mills, C. W. (2019). *Sosyolojik tahayyül* (Ö. Küçük, Çev.). HİL Yayınları.
80. Molines, M., & Perrier, A. (2024). Managing my shame: Investigating the effects of organizational identity threat and public service motivation on exemplification. *Public Administration Review*, 84(4), 726–747.
81. Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.
82. Murphy, S. A., & Kiffin-Petersen, S. (2012). Shame: A review and research model. *ANZAM Conference Papers*. Australian & New Zealand Academy of Management.
83. Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11(1), 1–42.
84. Rossner, M., & Meher, M. (2014). Emotions in ritual theories. J. E. Stets & J. H. Turner (Eds.), *Handbook of the sociology of emotions: Volume II* içinde (s. 199–220). Springer.
85. Ruebottom, T., & Toubiana, M. (2024). Embodied shame and organization studies. *Organization Studies*, 45(12), 1823–1838.

86. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
87. Scheff, T. J. (1988). Shame and conformity: The deference-emotion system. *American Sociological Review*, 53(3), 395–406. <https://doi.org/10.2307/2095647>
88. Scheff, T. J. (1990). *Microsociology: Discourse, emotion, and social structure*. University of Chicago Press.
89. Scheff, T. J. (2000). Shame and the social bond: A sociological theory. *Sociological Theory*, 18(1), 84–99. <https://doi.org/10.1111/0735-2751.00089>
90. Scheff, T. J. (2003). Shame in self and society. *Symbolic Interaction*, 26(2), 239–262. <https://doi.org/10.1525/si.2003.26.2.239>
91. Scherer, K. R. (1984). Emotion as a multicomponent process: A model and some cross-cultural data. *Review of Personality & Social Psychology*, 5, 37–63.
92. Sennett, R. (2008). *Karakter aşınması: Yeni kapitalizmde işin kişilik üzerindeki etkileri* (B. Yıldırım, Çev.). Ayrıntı Yayınları.
93. Shott, S. (1979). Emotion and social life: A symbolic interactionist analysis. *American Journal of Sociology*, 84(6), 1317–1334.
94. Smith, D. (2001). Organizations and humiliation: Looking beyond Elias. *Organization*, 8(3), 537–560. <https://doi.org/10.1177/135050840183011>
95. Stets, J. E., & Turner, J. H. (Eds.). (2006). *Handbook of the sociology of emotions*. Springer.
96. Stets, J. E., & Turner, J. H. (Eds.). (2014). *Handbook of the sociology of emotions: Volume II*. Springer.
97. Summers-Effler, E. (2006). Ritual theory. J. E. Stets & J. H. Turner (Eds.), *Handbook of the sociology of emotions* içinde (s. 135–154). Springer.
98. Tangney, J. P. (1996). Conceptual and methodological issues in the assessment of shame and guilt. *Behaviour Research and Therapy*, 34(9), 741–754. [https://doi.org/10.1016/0005-7967\(96\)00034-4](https://doi.org/10.1016/0005-7967(96)00034-4)
99. Tangney, J. P., & Stuewig, J. (2004). A moral-emotional perspective on evil persons and evil deeds. A. G. Miller (Ed.), *The social psychology of good and evil* içinde (s. 327–355). Guilford Press.
100. Tangney, J. P., Wagner, P., & Gramzow, R. (1992). Proneness to shame, proneness to guilt, and psychopathology. *Journal of Abnormal Psychology*, 101(3), 469–478. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.101.3.469>
101. Thoits, P. A. (1989). The sociology of emotions. *Annual Review of Sociology*, 15, 317–342.
102. Thoits, P. A. (1996). Managing the emotions of others. *Symbolic Interaction*, 19(2), 85–109. <https://doi.org/10.1525/si.1996.19.2.85>
103. Tian, X., & Guo, Y. (2023). The effect of deviant workplace behavior on job performance: The mediating role of organizational shame and moderating role of perceived organizational support. *Behavioral Sciences*, 13(7), Article 561. <https://doi.org/10.3390/bs13070561>
104. Turner, J. H. (2007). *Human emotions: A sociological theory*. Routledge.
105. Turner, J. H. (2009). The sociology of emotions: Basic theoretical arguments. *Emotion Review*, 1(4), 340–354. <https://doi.org/10.1177/1754073909338305>
106. Voronov, M., & Weber, K. (2016). The heart of institutions: Emotional competence and institutional actorhood. *Academy of Management Review*, 41(3), 456–478.
107. Wang, M., Guchait, P., & Paşamehmetoğlu, A. (2021). Experience of shame in service failure context among restaurant frontline employees: Does industry

- tenure matter? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 457–466.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.002>
108. Wang, M., Yu, C., & Pasamehmetoglu, A. (2025). Can performance pressure hinder service recovery performance? The mediating role of shame and individual contingencies of work meaningfulness and proactivity. *Journal of Service Research*. Advance online publication.  
<https://doi.org/10.1177/10946705241234567>
  109. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
  110. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1–74.
  111. White, P. (2017). *Developing research questions* (2. baskı). Macmillan International Higher Education; Red Globe Press.
  112. Wiley, N. (1988). The micro-macro problem in social theory. *Sociological Theory*, 6(2), 254–261.. <https://doi.org/10.2307/202119>
  113. Wong, Y., & Tsai, J. (2007). Cultural models of shame and guilt. J. L. Tracy, R. W. Robins, & J. P. Tangney (Eds.), *The self-conscious emotions: Theory and research* içinde (s. 209–223). Guilford Press.
  114. Xing, L., Sun, J. M., & Jepsen, D. (2021). Feeling shame in the workplace: Examining negative feedback as an antecedent and performance and well-being as consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1244–1260.  
<https://doi.org/10.1002/job.2552>
  115. Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.
  116. Zhang, R., Voronov, M., Toubiana, M., Vince, R., & Hudson, B. A. (2024). Beyond the feeling individual: Insights from sociology on emotions and embeddedness. *Journal of Management Studies*, 61(5), 2212–2250.  
<https://doi.org/10.1111/joms.13054>
  117. Zietsma, C., Toubiana, M., Voronov, M., & Roberts, A. (2019). *Emotions in organization theory*. Cambridge University Press.

## 7. EKLER

### Ek 1: Mülakatlarda kullanılan soru formu

#### 1. Kişisel tecrübelerinizden yola çıkarak;

- 1.1. İşinizi yaparken en çok hissettiğiniz duygular nelerdir?
- 1.2. İşinizi daha iyi yapmak için hangi duygularınızı kontrol altına alır, hangi duygu modlarına girersiniz?
- 1.3. İş hayatında utanç verici olduğunu düşündüğünüz, yoğun utanç hissettiğiniz anlar nelerdi?
- 1.4. Anlatılan hikayede utancın kaynağı nedir? Kişi, iş arkadaşları, üstleri, şirket, müşteri veya sistem? Kişi bu durumu nasıl çözümlüyor?
- 1.5. Bu durumla nasıl baş ettiniz?
- 1.6. O anki duygularınızı nasıl kontrol ettiniz/ nasıl bir tepki verdiniz?
- 1.7. Bu tecrübe sizde bir işe karşı tutum veya davranış değişikliğine yol açtı mı?
- 1.8. Şu an benzeri bir durum için stratejiniz/yönteminiz var mı?
- 1.9. İş disiplininiz ve performansınız üzerinde bu duygunun olumlu ya da olumsuz etkileri oluyor mu?
- 1.10. Mesleğiniz için kendinizi yeterli buluyor musunuz? Hayırsa neden? Buna sebep olan bir olay/kişi var mı?
- 1.11. Mesleğinizi itibarlı buluyor musunuz? Mesleğinizden gurur duyuyor musunuz? Benimsiyor, içselleştiriyor musunuz? Sizce, meslek dışındaki kişiler mesleğiniz hakkında ne düşünüyor?
- 1.12. Yaptığınız işi bir duygu durumu (yanı sıra nesne, kişi, hayvan, kahraman, dizi/film vb.) ile betimlemek isteseniz bu ne olurdu?

#### 2. Başka birinin utanç verici anına şahit olduğunuzdaki

- 2.1. Hisleriniz, düşünceniz, tepkiniz neydi?
- 2.2. Sizce hangi durumlar utanç kaynağıdır?

#### 3. Bu durumlara yol açan kişi (ast/üst/müşteri) bunu hangi gerekçeyle yaptı/yapmış olabilir?

## ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : İrem SÖNMEZER

### Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2024-Devam ediyor, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Araştırma Görevlisi
- 2023-Devam ediyor, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Eğitimi
- 2015-2019, İstanbul Üniversitesi, Sosyoloji, Lisans Eğitimi

### Yayınları ve Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

- SÖNMEZER, İ., & YILDIRIM, M. (2025). İş Yeri Mutluluğunu Yeniden Düşünmek: Ekşi Sözlük Bağlamında Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(4), 3290-3310.
- Yıldırım, M., Öztürk, M., & Sönmezer, İ. (2025). Liderliğin Karanlık Yüzü: Türkiye’de Yapılan Lisansüstü Tezler Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Akademisi Dergisi*, 6(1), 34-56.

### Yabancı Dil Bilgisi:

İngilizce YDS Puanı (2022): 92