

**MODERN AGORALARIN TEATRAL MASKESİ: DUYGUSAL EMEK<sup>1</sup>****THEATRICAL MASK OF MODERN AGORAS: EMOTIONAL LABOR****Emre BAŞCI<sup>2</sup>****ÖZET**

Bu çalışmada; İzmir’de farklı semtlerde konumlanmış alışveriş merkezlerinde çalışan satış görevlilerinin çalışma deneyimlerinin önemli bir bölümünü oluşturan duygusal emek olgusu tüm öğeleriyle ve ilişkili kavramlarla birlikte mercek altına alınmaktadır. Son on senede oldukça popüler yaşam alanları hâline gelen—alışveriş, yemek, eğlence, spor, eğitim, hobi ve iş olanakları sunan—alışveriş merkezlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin ortaya konulması birçok disiplin açısından önem taşımaktadır. Karma araştırma yönteminden yararlanılan bu çalışmada, İzmir’de sekiz AVM’de çalışan satış görevlileri üzerinde anketler uygulanmış ve bu çalışanlar ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. İki AVM’de gerçekleştirilen pilot araştırma sonrasında araştırmanın nihai ayağında yedi AVM’de 389 adet geçerli anket elde edilmiş ve toplam 35 adet derinlemesine görüşme başarılmıştır. Araştırma bulgularına göre, AVM satış görevlilerinin çalışma hayatlarında deneyimledikleri önde gelen problemlerden birinin duygusal emek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, olumsuz şekilde algılanan duygusal emeğin çalışanların iş tatminine ve satış görevliliği mesleğine ilişkin hissedilen sosyal statüye olumsuz yönde etki ettiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında, samimi rol davranışının çalışanları alanyazında hiç karşılaşılmayan bir biçimde etkileyebildiği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** AVM, Çalışma Sosyolojisi, Duygusal Emek, Hizmet, Satış

**ABSTRACT**

In this study; emotional labor of sales employees who work at different shopping malls across Izmir, as an imperative aspect of their job, is examined with its all components and related concepts. It is meaningful to look into this area across various academic disciplines as it will let researchers and readers understand the details of the working system at shopping malls, which have become popular centers in the last decade, providing their users with numerous activities such as shopping, food, entertainment, sports, education, hobbies and jobs. In the research stage of this study, the researcher utilized a mixed methodology including questionnaires and in-depth interviews at eight shopping malls. After the pilot study was conducted at 2 shopping malls, 389 valid questionnaires were collected in the final phase of the research and 35 in-depth interviews were done. The research findings show that one of the leading work problems experienced by sales employees is emotional labor. Besides, emotional labor has appeared as a critical factor that degrades job satisfaction and perception of social status related to occupation. Additionally, genuine role play could influence sales employees differently than what is already known in the emotional labor literature.

**Keywords:** Emotional Labor, Sales, Service, Shopping Mall, Sociology of Work

---

<sup>1</sup>Bu çalışma, yazarın doktora tezinin bir bölümünden uyarlanmıştır ve BAP Komisyonunca kabul edilen 1704E091 no.lu proje kapsamında desteklenmiştir.

<sup>2</sup>Dr. Dr. (Sosyoloji ve Pazarlama), E-posta: emrebasci@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1062-4402

## 1. GİRİŞ

Küreselleşmenin ve tüketimin tüm hızıyla yaşandığı ve kapitalist ekonomi modelinin dünyanın genelinde geçerli olduğu günümüzde AVM'ler<sup>3</sup> günlük yaşamın merkezlerinden biri hâline gelmiş durumdadır. AVM'lerde süregelen alışverişin doğası ve tüketicilerin tutum ve davranışları son senelerde yoğun bir şekilde araştırılırken AVM'lerdeki çalışma yaşamı henüz yeterince aydınlatılamamış durumdadır. Bu çalışmada ayrıntıları sunulan saha araştırması yoluyla, AVM'lerde çalışan satış görevlilerinin duygusal emek tutum ve davranışlarının ortaya konularak bu grubun çalışma dinamiklerinin anlaşılması hedeflenmiştir. Türkiye'de yeni sayılabilecek bir iş yeri türü olan AVM'lerde emek süreçlerinin araştırılması; liberalleşen piyasalarda çalışanların öznelliklerinin irdelenmesi ve neoliberal ekonomi politikalarının ticari, bilimsel ve etik düzlemlerde açığa kavuşturulması açısından önem taşımaktadır.

Günümüzün rekabet koşullarında müşterilere beklentilerinin ötesinde faydalar sağlamanın işletmeler için temel strateji hâline geldiği ve kurumsal imaj sergileme çabası içinde olan işletmelerin çalışanların bilişsel, fiziksel ve duygusal özelliklerini yöneterek hizmet kalitesini standartlaştırma peşine düştükleri bilinmektedir. Bu sebeple duygusal emek kavramı işteki başarıda önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Man ve Selek-Öz, 2009). Post-Fordist üretim döneminde yeni hizmet sektörlerinin ortaya çıkışı ve hizmet ekonomisinin büyümesi duygusal emeğin yoğun bir şekilde araştırılmasına vesile olmuştur. Bolton'un (2005) 'nitelikli duygu yöneticileri' olarak isimlendirdiği hizmet sektörü çalışanları, iş yerlerinde organizasyonun ilişki içinde bulunduğu kişilerle sürekli iletişimde bulunarak—yani yoğun duygusal emek harcayarak—karmaşık ve çok yönlü bir uğraşının uygulayıcıları hâline gelmektedirler. Duygusal emek olgusunun hizmet sektörü için öncelikli durumu Nickson vd.'nin (2012, s. 73) İngiltere'deki perakendecilerde gerçekleştirdiği araştırma ile ortaya konulmaktadır. Bu çalışmada işverenlerin yaklaşık %80'i 'doğru kişilik' kriterini 'çok önemli' veya 'oldukça önemli' olarak birinci sıraya yerleştirmektedir.

Duygusal emek (Emotional labor) terimini 1983 senesinde alanyazına kazandıran Hochschild (2003, s. 7); bu kavramı, "diğerlerinin gözlemleyebildiği yüz ve beden gösterimlerinin yaratımı için duyguların yönetilmesi" olarak tanımlamaktadır. Bu gösterimler (display rules); işletmeler, tüketiciler ve toplumsal kültürün dikte ettiği kurallardan

---

<sup>3</sup>Bu çalışmada AVM'ler *modern agoralar* olarak isimlendirilmektedir. Agora, Klasik Yunan döneminde halkın yönetim, siyaset ve ticaret işlerini görüşmek üzere toplandıkları kent alanı olarak isimlendirilmekteydi. Zamanla agoralar salt bir biçimde ticaretin hüküm sürdüğü mekânlara dönüşmüştür. Modern agoralar olan AVM'ler de, son 30 yılda tüketim toplumunun sembolü hâline gelerek günlük hayatın merkezine yerleşmiştir.

oluşmaktadır (Ekman ve Friesen, 1975). Sosyolog Erving Goffman'ın dramaturji<sup>4</sup> konseptine dayanan duygusal emek olgusu iki şekilde ortaya çıkmaktadır: *yüzeysel rol* (surface acting) ve *derin rol* (deep acting) (Hochschild, 2003, s. 35; Pala ve Tepeci, 2014, s. 24): *Yüzeysel rol* ile gerçekte hissedilmeyen duygular gösterilmekte veya gerçekte hissedilen duygular gizlenmektedir (çağrı merkezi çalışanlarının kendilerine bağırarak müşteriye tatlı sözleriyle sakinleştirmeye çalışırken içlerinden kötü şeyler söylemesi gibi). Sattığı ürününün aslında başarısız olduğunu düşünen bir çalışan yüzeysel rol davranışı sergileyecek, ürünün kaliteli olduğunu düşünen bir çalışana göre daha yoğun duygusal emek sarf edecek ve hissedilen duygu ile gösterilen davranış arasındaki uyumsuzluk nedeniyle duygusal uyumsuzluk hissedecektir. *Derin rolde* ise var olan durum farklı şekilde algılanmaya çalışılmakta veya farklı duygular hayal edilerek veya geçmiş deneyimler akla getirilerek tercih edilen duygular açığa çıkartılmaktadır (hosteslerin kurallara uymayan müşterilerini çocuk olarak veya ilk kez uçuş yapacak kişiler olarak görmesi gibi). Yapılan roller, karşı tarafa daha iyi hissettirmek olabileceği gibi (müşteri temsilcisi, sağlık görevlisi, cenaze görevlisi vb.), karşı tarafa kötü hissettirme amaçlı (gardiyen, polis vb.) ya da nötr davranma şeklinde (yargıç, psikolog vb.) olabilmektedir. Alanyazında yapılan çalışmalar genel olarak yüzeysel rolün çalışan birey için olumsuz sonuçlara (kişisel sahtelik [personal inauthenticity], verilen hizmette yanlış bir şeyler olduğu hissi, benlik yitimi [depersonalization], tükenmişlik sendromu [burnout], memnuniyetsizlik, işten ayrılma) yol açtığını belirtmekte, derin rol ise kişisel hakikilik [personal authenticity], olumsuz duyguların daha az açığa çıkması ve yüksek iş tatmini/performansı ile ilişkilendirilmektedir (Chau vd., 2009, s. 1152).

Hochschild (2003), gerçek duyguların gizlenmesinin ya da samimi olmayan duyguların zorunlu şekilde açığa çıkartılmasının bireylerde duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance) yarattığını, bunun benlik yitimi (depersonalization) ve duygulara kayıtsız kalma (emotional detachment) gibi sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedir. Duygusal emeğin gerektirdiği sahte tavırlar, gerçek duygulara ve kişinin kendi benliğine yabancılaşmayı doğuruyor görünmektedir (Lupton, 2002, s. 39). Duygusal emeğin yarattığı benlik yitimi ve duygulara kayıtsız kalma sorunlarının ekstrem örnekleri 2. Dünya Savaşı sırasında Nazilerin Yahudilere ve diğer azınlıklara uyguladıkları soykırım sürecinde yaşanmıştır. Aldıkları 'rasyonel' emirlerle insanları eşyadan farklı görmeyen Nazi subay ve doktorları, kendilerine

---

<sup>4</sup>Goffman (1959, s. ix), bu terimi toplum önünde (sosyal bir sahnede) olan bireyin kendi duygularını kontrol etmesi, sosyal olarak talep edilen davranışları yerine getirmesi ve istenmeyen davranışlardan uzak durmasını ifade etmek için kullanmaktadır.

verilen görevleri yerine getirmişlerdir. Beyinlerin kolonileştirildiği bu düzende çalışanların gerçek kimliklerini göstermeleri oldukça zor görünmektedir (Bolton, 2005, s. 79).

Duygusal emek alanında dünyada ve Türkiye’de birçok saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Brotheridge ve Grandey (2002, s. 31), beş farklı iş kolunda faaliyet gösteren 238 Kanadalı çalışanla yürüttükleri araştırmada hasta bakımı ve müşteri ilişkileri gibi hizmet ağırlıklı işlerde çalışanların iş ortamında duygu kontrolünü sıkı şekilde yapma durumunda kaldıklarını bulgulamışlardır. Bu araştırmacıların ortaya çıkardığı diğer üç önemli bulgu, duygusal emek yoğunluğu ile duygusal tükenmenin pozitif ilişki içinde olduğu, yüzeysel rol davranışının başkalarının duygularına kayıtsızlık ve düşük başarı hissi ile sonuçlanması ve derin rol davranışının başarı hissini desteklemesidir. Bununla birlikte, araştırmacılar farklı iş kolları (hizmet ağırlıklı işler ve kol gücü gerektiren işler) arasında duygusal tükenmişlik açısından anlamlı bir fark ile karşılaşmamışlardır. Springer ve Oleksa’nın (2017, s. 26) farklı hizmet sektörlerini kapsayan araştırmalarında iki anlamlı bulguya ulaşılmıştır: Yüzeysel rol yapan çalışanlar daha fazla tükenmişlik duygusunu hissetmekte ve işlerine daha hâkim olan çalışanlar duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmektedirler. Bulutlar ve Başkaya’nın (2015, s. 91) 310 akademisyen katılımcı ile yürüttükleri araştırmada, yüzeysel rol yapma ve tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarken, derin rol ve tükenmişlik ve iş tatmini arasında sırasıyla negatif ve pozitif yönlü ilişkiler belirmiştir. Man ve Selek-Öz’ün (2009) çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptıkları duygusal emek araştırmasına göre çalışanlar psikolojik yorgunluk hissetmekte ve yaptıkları işi kısa süreli (bir kariyer basamağı olarak) bir iş olarak görmektedirler. Yazarlar bu sonucu çalışanların her daim sınırlarından arınmış zorunda olmalarına—harcadıkları yoğun duygusal emeğe—bağlamaktadır. Kaya ve Serçeoğlu (2013), Türkiye’deki hizmet çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada çalışanların harcadıkları duygusal emek miktarı ve işe yabancılaşmalarının pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu bulgulamışlardır.

Hizmet sektörünün duygusal emek yoğun doğası toplumda hizmet işlerine karşı bir tutumun ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır. A.B.D.’de Ulusal Fikir Araştırma Kurumunun yaptığı bir araştırmaya göre satış temsilciliği veya satış müdürlüğü pozisyonları prestij açısından az tercih edilen işler arasındadır (Sennett ve Cobb, 2017, s. 231). Yazarlar bu bulguyu, duygusal emek gerektiren mesleklerde insanlarla yoğun şekilde uğraşma, onlara katlanmak zorunda olma ve sonuç olarak özgürlüğü kaybetme durumu ile ilişkilendirmektedir. Hizmet sektöründe duygusal emeğe ilişkin geçerli olan başka bir faktör de toplumsal cinsiyettir. Örneğin, Türkiye’de kadınların iletişimde daha sevecen ve esnek oldukları ve dolayısıyla hizmet işine daha uygun nitelik gösterdikleri düşünülmekte, erkek

hizmet çalışanlarından kadın çalışanlara atfedilen bu jenerik özellikleri göstermeleri beklenmektedir (Kart, 2011, s. 228). Özdemir, Yalçın ve Akbıyık (2013, s. 318) da Türkiye’de yaptıkları araştırmada derin rol davranışının daha çok kadın çalışanlar tarafından sergilendiğini ortaya koymuşlardır.

## 2. YÖNTEM

Yürütülen saha araştırmasında karma araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nicel teknik olarak ölçek içeren anket kullanılmış, nitel araştırma tekniği olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerden yararlanılmıştır. Örnekleme yöntemi ise olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan küme örnekleme ve nitel araştırma ayağında kullanılan kartopu örneklemedir. İzmir’de faaliyet gösteren tüm AVM’lerin ziyaret edilmesi mümkün olmadığından farklı özellikleri ile evreni temsil edecek AVM’ler seçilmiştir. Bu AVM’lerin tümü, merkezi bir yönetim tarafından idare edilen ve sahip oldukları alanları küresel, ulusal ve yerel markalara kiralayan organize alışveriş merkezleridir. AVM’lerde farklı iş kollarında faaliyet gösteren bu mağazalar ziyaret edilmiş, çalışmaya katılmak isteyen çalışanlara anket soruları yöneltilmiştir. Anketleri cevaplayan katılımcılardan görüşme için istekli olanlar ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak; görüşmeler için, anketlere cevap veren katılımcıların aynı AVM bünyesinde çalışan satış görevlisi arkadaşlarına referans usulü ile (kartopu örnekleme yoluyla) ulaşılmıştır. Katılımcıların tümü, müşteriler ile doğrudan haşır neşir olabildikleri pozisyonlarda (yönetici ve temsilci seviyelerinde) çalışmaktadır. Duygusal emek olgusu üzerinde yoğunlaşmak amacıyla, AVM’de çalışan fakat müşterilerle ilişkileri sınırlı seviyede olan temizlik, güvenlik ve depo görevlileri çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmanın ilk aşamasında, 6 Haziran 2017 ve 6 Temmuz 2017 tarihleri arasında pilot olarak seçilen 2 adet AVM’de (Ege Park Mavişehir ve Mavi Bahçe) anketler uygulanmış ve bu AVM’lerde çalışan istekli katılımcılar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada 119 adet geçerli anket toplanmış, 15 adet görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler ziyaret edilen AVM’lerin açık alanlarında veya AVM’lerin bünyesindeki kafe veya restoranlarda yapılmıştır. Görüşmeye iştirak eden her katılımcıdan araştırmaya katılmayı kabul ettiğine ve tüm verilerin ilişkili bilimsel yayınlarda kullanılabilmesine dair izin mektupları (consent letters) alınmış ve tüm görüşmeler dijital ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Anketlerde yazılan ifadeler, görüşmelerde ortaya çıkan söylemler ve mağaza ziyaretleri sırasında gerçekleşen sohbetler aracılığıyla nihai anket formu oluşturulmuştur.

Nihai anketler, İzmir’de farklı semtlerde konumlanmış 7 adet AVM’de (Mavi Bahçe, Kipa Çiğli, Forum Bornova, Konak Pier, Optimum Outlet, İzmir Park ve Agora) çalışan katılımcılar üzerinde 8 Temmuz 2017 ve 20 Temmuz 2017 tarihleri arasında uygulanmıştır. Bununla eş zamanlı olarak derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nihai araştırma aşamasında 389 adet geçerli anket ile ulaşılması gereken minimum<sup>5</sup> sayı olan 369 aşılmıştır. Pilot araştırmadan elde edilen veriler de dikkate alındığında minimum sayının oldukça üzerine çıkmıştır. Ayrıca, bu aşamada 20 katılımcı ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşmeler kısmi olarak ve anketlerde açık uçlu sorulara verilen cevaplar bütünüyle transkript hâline getirilmiştir. Araştırma süresince toplam 8 adet AVM’de mümkün olduğu kadar yüksek sayıda anket sayısına ulaşılmaya çalışılmış, nitel araştırma ayağında ise veri doygunluğuna ulaşıldığında araştırma sonlandırılmıştır.

### 3. BULGULAR ve TARTIŞMA

Araştırmada nihai olarak 389 adet geçerli anket elde edilmiştir. Bu katılımcıların çoğunluğu kadınlardır (226 kişi, %58 oran ile). Yaş dağılımına bakıldığında 18 ve 33 yaşları arasında bulunan katılımcıların en büyük nüfusa sahip olduğu görülmektedir (314 kişi, %82 oran ile). 34-41 yaş aralığında 45 kişi (%12 oran ile), 42-49 yaş aralığında 19 kişi (%5 oran ile) bulunmakta, geri kalan 4 kişi ve 1 kişi sırasıyla 0-17 ve 50-57 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların hiçbiri 58 yaşında veya üzerinde değildir. 230 katılımcı bekâr (%59 oran ile), 136 katılımcı evli (%35 oran ile), 19 katılımcı boşanmış (%5 oran ile) ve 3 katılımcı dul (%1 oran ile) durumdadır. Çocuğu olmayanlar, 275 ile katılımcıların büyük oranını (%72 ile) oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu mercek altına alındığında en düşük eğitim seviyesine sahip katılımcıların ilkökul mezunu (yaşları itibariyle 5 senelik eğitim) olduğu görülmektedir (2 kişi, %1 oran ile). Katılımcılar arasında eğitim seviyesi açısından en büyük grubu lise mezunları oluşturmaktadır (199 kişi, %51 oran ile). Daha sonra lisans mezunları (78 kişi, %20 oran ile) ve ön lisans mezunları (77 kişi, %20 oran ile) sıralanmaktadır. 2 çalışan ise yüksek lisans mezunudur (%1 oran ile). İşteki pozisyonlara göre 301 kişi (%78 oran ile) satış temsilcisi (satış danışmanı, barista, kuaför veya kasiyer) seviyesinde, 83 kişi (%22 oran ile) ise yönetici (mağaza müdürü [60 kişi] veya mağaza müdür yardımcısı [23

---

<sup>5</sup>Sayısı beş sene içinde 40’a ulaşması beklenen ve yaklaşık 25.000 kişiye istihdam sağlayan İzmir’deki AVM’lerde (Kemaloğlu, 23/03/2016) uygulanan anketler için örneklem sayısının minimum 369 olması gerekmektedir [%95 güven seviyesi ve %5 hata payı ile çalışılmıştır]. TÜİK (21/04/2017) verilerine göre hizmet sektöründe çalışanların %36’sı satış işleriyle uğraşmaktadır. Bu durumda evren büyüklüğü, 9.000 birey olarak belirlenmiştir.

kişij) seviyesinde bulunmaktadır. Çalışılan sektörler açısından nüfus yoğunluğu sırasıyla Giyim (127 kişi, %33 oran ile), Ev tekstili ve Züccaciye (51 kişi, %13 oran ile), Ayakkabı ve Deri (49 kişi, %13 oran ile), Gıda (45 kişi, %12 oran ile), Saat/Gözlük/Takı (35 kişi, %9 oran ile), Kozmetik (24 kişi, %6 oran ile), Oyuncak/Eğlence (20 kişi, %5 oran ile) ve Kitap (10 kişi, %6 oran ile) gelmektedir. Sektörün 10 ve aşağı sayılarda katılımcı barındırması durumunda ilgili sektör, Diğer başlığı altında yer almıştır. Bu grup; Cep Telefonu Aksesuarı, Dayanıklı Tüketim Malları, Halı, Kuaförlük Hizmeti, Telekomünikasyon, Turizm ve Yatak/Mobilya sektörlerinden oluşmaktadır. Son olarak; çalışma şekline bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun tam zamanlı işlerde çalıştığı (361 kişi, %93 oran ile), yarı zamanlı (part-time) ve saatlik işlere ise sırasıyla 25 kişi (%6 oran ile) ve 2 kişinin (%1 oran ile) sahip olduğu görülmektedir.

Derinlemesine görüşmeler ise toplam olarak 24 saat 25 dakika 37 saniye sürmüştür. 35 katılımcının 22'si Kadın, 13'ü Erkek; 8'i 18-25 yaş aralığında, 21'i 26-33 yaş aralığında, 4'ü 34-41 yaş aralığında ve sadece 2'si 41 yaşın üzerindedir. Katılımcılardan 19'u bekâr, 12'si evli, geri kalan 4'ü ise boşanmıştır. Katılımcıların 23'ünün çocuğu bulunmamaktadır. 1 ve 2 çocuk sahibi katılımcılar ise sırasıyla 11 ve 1'dir. 20 satış danışmanı olarak çalışan katılımcıya karşı, 8 mağaza müdürü, 3 garson, 2 mağaza müdür yardımcısı ve birer kuaför ve barista/kasiyer araştırmaya dâhil olmuştur. Katılımcıların 13'ü lise mezunu, 11'i lisans mezunu, 5'i ön lisans mezunu, 3'ü ortaokul mezunu ve geri kalan katılımcılardan 2'si lise öğrencisi ve 1'i de ön lisans öğrencisidir.

Araştırmanın tamamlanması ertesinde anket verileri sınıflandırılmış ve analiz edilmiştir. AVM çalışanlarının çalışma ortamında karşılaştıkları problemler altında yer alan duygusal emek olgusu, yaşanma oranı ve atfedilen önem açılarıyla mercek altına alınmıştır. Çalışma ortamında var olan olumsuzluklardan biri olarak görülen ve duygusal emek bileşenlerinden biri olan 'Müşterilerin olumsuz tavır ve davranışları' kendisine üçüncü sırada yer bulmuştur (Tablo 1). Tüm çalışanların %41,4'ü bu sorunu iş yerlerinde bir dezavantaj olarak deneyimlemekte ve bu soruna toplam 159 puanla üst sıralarda önem atfetmektedir. Sürekli satış yapma ve hedef tutturma baskısı da yaşanma oranı açısından ilk 10 dezavantaj arasında (%32,1 oran ile) bulunmaktadır. Ayrıca; AVM satış görevlilerinin iş ortamında karşılaştıkları tüm olumsuzluklar, türüne ve önem puanına göre gruplandırılmıştır (Tablo 2). Duygusal emek öğeleri olan 'müşterilerin olumsuz tavır ve davranışları', 'sürekli satış yapma ve hedef tutturma baskısı', 'yönetici veya patronların olumsuz tavır ve davranışları' ve 'aynı yönetim düzeyindeki iş arkadaşlarının olumsuz tavır ve davranışları' aynı çatı altında toplandığında, duygusal emek olgusu yaşanan problemler arasında kendisine dördüncü sırada

yer bulmaktadır. Sonuç olarak; anketlere verilen cevaplar, duygusal emek kavramının AVM satış görevlileri tarafından işlerinde önemli bir olumsuzluk olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Müşteriler duygusal emeğin başlıca kaynağı olarak görülürken, sürekli başarı beklentisi de yaklaşık yaşanma oranı ve atfedilen önem puanıyla çalışanın duygusal bağlamda yıpranmasına neden oluyor görünmektedir. Duygusal emeğin özelliklerine, çeşitlerine ve diğer kavramlar ile ilişkilerine daha detaylı bir biçimde göz gezdirebilmek amacıyla derinlemesine görüşmelere başvurulmuştur.

**Tablo 1.** AVM'de çalışmanın dezavantajları

Dezavantajlar	Yaşanma Oranı*	Önem Puanı**
Hafta sonu ve özel günlerde tatil yapamamak veya diğer işlere göre az tatil yapmak/izin kullanmak	%68,9	364
Fiziksel olumsuzluklar (ayakta kalma zorunda olma, yük taşıma, yapılan işin yorucu bir iş olması, ortamın olumsuz ışık/elektrik barındırması vb.)	%46,3	266
Müşterilerin olumsuz tavır ve davranışları	%41,4	159
Çalışma saatlerinin aşırılığı (mesai saatlerinin fazlalığı veya çıkış saatlerinin geç olması)	%39,8	196
Çalışma saatlerinin düzensizliği (farklı saatlerde çalışmak zorunda olmak veya kimi zaman mesaiye kalmak)	%39,3	192
Alınan ücretin yetersiz/düşük olması	%35	269
AVM yönetiminin çıkardığı zorluklar (her faaliyet için izin alınması, esnek olunmaması vb.)	%33,9	72
Aşırı kalabalık çalışma ortamı/İş yoğunluğunun fazla olması	%32,4	125
Sürekli satış yapma ve hedef tutturma baskısı	%32,1	149
Temiz hava ve güneş ışığından mahrum olma	%32,1	83
Ortam havalandırmasına ilişkin olumsuzluklar (aşırı sıcak veya soğuk iklimlendirme vb.)	%26,2	73
Çalışılan yere ulaşımın dezavantajlı olması (yolculuğun uzun sürmesi, taşıt değiştirme vb.)	%21,3	74
Fazla mesai veya eğitim sürelerinin alınan ücrete eklenmemesi	%20,6	63
Çalışanlar için ortak dinlenme/mola yerlerinin olmaması	%19,8	59
Zorunlu kıyafetin rahat olmaması	%18	38
İş yerinin kıyafet zorunluluğu getirip giyecek masrafını karşılamaması	%16,5	31
Zorunlu kıyafetin kişiliğe uygun olmaması	%15,9	24
Yeterli mola/dinlenme saatlerinin olmaması	%14,9	41
Yönetici veya patronların olumsuz tavır ve davranışları	%12,9	57
Sürekli bakımlı görünme zorunluluğu	%10,3	23
Aynı yönetim düzeyindeki iş arkadaşlarının olumsuz tavır ve davranışları	%9,8	18
Ücretlerin düzensiz ödenmesi	%5,1	6
Diğer	%2,8	

\*Katılımcıların yüzde kaçı tarafından deneyimlendiğine karşılık gelmektedir.

\*\*AVM'deki bir mağazada çalışmanın dezavantajlarının özgül ağırlıklarının ortaya çıkarılabilmesi için katılımcılardan en

önemli gördükleri 5 olumsuzluğu önem sırasına göre sıralamaları talep edilmiştir.



**Tablo 2.** Gruplandırılmış şekilde AVM'de çalışmanın dezavantajları

Üst Boyut	Alt Boyut	Önem Puanı	Toplam Önem Puanı
<b>Esnek çalışma</b>	Hafta sonu ve özel günlerde tatil yapamamak veya diğer işlere göre az tatil yapmak/izin kullanmak	364	<b>752</b>
	Çalışma saatlerinin aşırılığı (mesai saatlerinin fazlalığı veya çıkış saatlerinin geç olması)	196	
	Çalışma saatlerinin düzensizliği (farklı saatlerde çalışmak zorunda olmak veya kimi zaman mesaiye kalmak)	192	
<b>Fiziksel ve Ergonomik zorluklar</b>	Fiziksel olumsuzluklar (ayakta kalmak zorunda olma, yük taşıma, yapılan işin yorucu bir iş olması, ortamın olumsuz ışık/elektrik barındırması)	266	<b>606</b>
	Aşırı kalabalık çalışma ortamı/İş yoğunluğunun fazla olması	125	
	Temiz hava ve güneş ışığından mahrum olma	83	
	Ortam havalandırmasına ilişkin olumsuzluklar (aşırı sıcak veya soğuk iklimlendirme vb.)	73	
	Yeterli mola/dinlenme saatlerinin olmaması	41	
<b>Ücrete ilişkin olumsuzluklar</b>	Alınan ücretin yetersiz/düşük olması	269	<b>518</b>
	Sürekli satış yapma ve hedef tutturma baskısı	149	
	Fazla mesai veya eğitim sürelerinin alınan ücrete eklenmemesi	63	
	İş yerinin kıyafet zorunluluğu getirip giyecek masrafını karşılamaması	31	
	Ücretlerin düzensiz ödenmesi	6	
<b>Duygusal emek</b>	Müşterilerin olumsuz tavır ve davranışları	159	<b>383</b>
	Sürekli satış yapma ve hedef tutturma baskısı	149	
	Yönetici veya patronların olumsuz tavır ve davranışları	57	
	Aynı yönetim düzeyindeki iş arkadaşlarının olumsuz tavır ve davranışları	18	
<b>Estetik emek</b>	Zorunlu kıyafetin rahat olmaması	38	<b>85</b>
	Zorunlu kıyafetin kişiliğe uygun olmaması	24	
	Sürekli bakımlı görünme zorunluluğu	23	
<b>Diğer</b>	Çalışılan yere ulaşımın dezavantajlı olması (yolculuğun uzun sürmesi, taşıt değiştirme vb.)	74	<b>205</b>
	AVM yönetiminin çıkardığı zorluklar (her faaliyet için izin alınması, esnek olunmaması vb.)	72	
	Çalışanlar için ortak dinlenme/mola yerlerinin olmaması	59	

### 3.1. Duygusal Emek Türleri

Derinlemesine görüşmeler analiz edildiğinde çalışanların çalışma deneyimleri sürecinde müşteriler ile yoğun bir ilişki içinde buldukları ve satış işinin gerektirdiği şekilde duygusal emek harcadıkları görülmektedir:

*Müşteriye göre konuşmanız ve tavrınız değişmek durumunda. Tiyatro gibi her müşteriye ayrı oyun sergilenir. Ayrıca kötü ruh hâlinizi yansıtamazsınız. Hep gülümseyip sorun yokmuş hissi vermeniz gerekir. (Anket, Mavi Bahçe, Erkek, Mağaza Müdürü, 37)*

*Mağazacılığın iki altın kuralı vardır. Birincisi, ‘Müşteri her zaman haklıdır’. İkincisi, ‘Müşterinin haklı olmadığı durumda birinci kural geçerlidir’. (Görüşme, Forum Bornova, Kadın, Mağaza Müdürü, 34)*

Duygusal emek olgusunun sadece çalışanlar ve müşteriler arasında değil, çalışanların kendi aralarında da sarf edildiği anlaşılmaktadır:

*Fazla merhametliyim. Yönetici olduğum için duygusal olarak çok zorlanıyorum. (Anket, Optimum Outlet, Erkek, Mağaza Müdür Yardımcısı, 29)*

*Bizde satış baskısı çok. İş olmadığı zaman mağaza yöneticimiz ve üst yönetim “kepenkleri mi kapattınız, niye yapamıyorsunuz” diyorlar. Aslında elimizden geleni yapıyoruz. Suçlanmış oluyoruz ama alttan almamız gerekiyor. (Görüşme, Optimum Outlet, Erkek, Satış Danışmanı, 22)*

Katılımcıların harcadığı duygusal emek, çoğunlukla Hochschild’in (1983) alanyazına kazandırdığı yüzeysel rol şeklinde süregelmektedir:

*Dövmek istediğim çok müşteri var. Saçını tutup, yüzünü duvara vurup kanatmak istiyorum. İçimden şeytani şeyler geçiyor bazen ama gülümseyip “iyi günler efendim tekrar bekleriz” diyoruz o sırada. (Görüşme, Mavi Bahçe, Kadın, Mağaza Müdür Yardımcısı, 29)*

Derin rol davranışı da çalışanlarca gerçekleştirilmektedir. Derin rol, olumlu şeyleri düşünerek mutlu olma veya iletişim içinde olunan kişinin zaaflarını alttan alma şeklinde gerçekleşmektedir. Özellikle deneyimli satış görevlilerinin ve yöneticilerin duygusal emek kavramını ‘derin rol’ kavramı etrafında deneyimledikleri, problemlili müşterilerin davranışlarını görmezlikten gelme ve büyütme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir:

*Bir gün sonra izinli olduğunda motivasyonun daha yüksek oluyor. Daha fazla alttan alıyorsun şeyleri. Ya da sevdiğin bir arkadaşın geliyor, nefes alıyorsun. (Görüşme, Ege Park, Erkek, Garson, 32)*

*Bir kadın müşterimiz kıyafetleri tabir-i caizse kafamıza atıp gitti. Ben üzülmedim, egosuna yordum. Beni etkilemiyor bu durumlar. Herhalde diyorum eşleri evde ilgi göstermiyor, o yüzden bizden çok fazla ilgi bekliyorlar. (Görüşme, Mavi Bahçe, Kadın, Mağaza Müdürü, 41)*

Katılımcılar, kimi zaman Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından alanyazına kazandırılan samimi rol kavramına başvurabilmektedir. Samimi rol, çalışanın empati kurduğu

ve içten duygular hissettiği ve buna uygun davrandığı durumlara karşılık gelmektedir:

*Bazen müşteriler gittikleri turlardan memnun kalmıyor ve sert şekilde şikayetlerde bulunuyorlar. Çoğu zaman onlara hak veriyorum. Ben olsam ben de aynı şekilde davranırım diyorum. (Görüşme, Ege Park, Erkek, Mağaza Müdürü, 34)*

*Belli bir yaş üstü teyzelerimize Altın Kızlar diyorum ben. Onların bir şey almayacağını biliyorsunuz ama hoş tutuyorsunuz. (Görüşme, Kipa Çiğli, Kadın, Mağaza Müdür Yardımcısı, 31)*

Derin ve samimi rol içinde olan çalışanlar işlerini profesyonellik çerçevesinde yaptıklarını düşünmekte ve müşterilerin olumsuz davranışlarını genellikle alttan alma eğilimi içinde görünmektedirler. Samimi rol davranışı sergileyen çalışanların müşteri ile empati kurdukları, onları haklı buldukları, kimi müşterileri sevdikleri, bu müşterilere ekstra indirimler sağladıkları ve satış kurallarına aykırı olmasına rağmen başka markaları tavsiye edebildikleri anlaşılmaktadır. Çalışanlar kimi zaman vicdani duyguları gereği kendilerine yarar getirmeyen müşterilere/misafirlere hizmet vererek yardım edebilmektedir. Derin ve samimi rolü sıklıkla uygulayan çalışanların görece olarak deneyimli oldukları ve kişisel olarak sakin, azla yetinen ve kendinden emin özelliklere sahip oldukları gözlemlenmektedir. Araştırma bulguları, çalışma ortamında deneyim arttıkça yüzeysel rol davranışının derin rol davranışına doğru evrildiğini gözler önüne sermektedir. Nitekim; Özdemir, Yalçın ve Akbıyık (2013) da Türkiye’de bir departman mağazasında yaptıkları araştırmada derin rol davranışı ve deneyimin pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

### 3.2. Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz ve Olumlu Etkileri

Duygusal emek kavramı genel olarak çalışanlar tarafından olumsuz şekilde algılanmaktadır:

*Sürekli gülümseme benim için işimin olumsuz yönlerinden. Bazı insanların bizi aşağılamalarından çok rahatsızım. Bizler çalışınız, kimsenin uşağı ya da hizmetkârı değiliz. Bizim durumumuz resmen modern kölelik. (Anket, Ege Park, Kadın, Satış Danışmanı, 37)*

*Müşterilerin gözünde değersizsiniz. Hepsi özel insanlarmışçasına kendilerine davranılmasını bekliyorlar. Hiç anneniz rahatsızlanamazmış, kocanızla kavga edemezmişsiniz, iş arkadaşınızla tartışamazmışsınız gibi, anlayış sıfır. “Kaşınız da eğildi, çok zorladık galiba sizi” diyorlar. (Görüşme, Konak Pier, Kadın, Satış Danışmanı, 27)*

Duygusal emeğin (özellikle yüzeysel rolün) çalışanlarda endişe, üzüntü, moral bozukluğu, agresivite ve insana yabancılaşma yarattığı görülmektedir. Çalışmanın gerektirdiği duygusal emeği karşılayamayan ya da karşılamayı tercih etmeyen çalışanların kimi zaman işlerini dahi kaybettikleri anlaşılmaktadır:

*İşimi kaybetme endişesi taşıyorum. Performansım düştüğünde işten çıkarılabilirim. Bu yüzden sürekli satış kovalamam ve müşteriyi alttan almam gerekiyor. (Anket, Agora, Erkek, Satış Danışmanı, 28)*

*Müşterilerle uğraşmak psikolojimi ve etrafımdaki insanlarla olan iletişimimi olumsuz etkiliyor. Bu işe başladıktan sonra daha sinirli bir insan oldum. (Anket, Optimum Outlet, Kadın, Kasiyer, 25)*

Alanyazında duygusal emeğe ilişkin karşılaşılmayan bir bulgu, Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından ortaya atılan samimi rol olgusu ile ilişkilidir. Katılımcıların uyguladığı samimi rolün, katılımcılarda sadece olumlu bir ruh hali değil, üzüntü ve stres gibi olumsuz duygular uyandırabildiği anlaşılmaktadır. Örneğin, maddi gücü yeterli olmayan müşterilere satış yapamayacağını bilen satış temsilcisi gene de bu müşterilere hizmet vermeyi tercih ettiğini ama bu süreçte duygusal olarak yıprandığını belirtebilmektedir:

*Maddi durumu müsait olmayanlar ürünlerimiz pahalı olduğu için alamıyor. Ben gene de onlarla ilgileniyorum. Bu insanları görünce büyük üzüntü duyuyorum. (Anket, Ege Park, Kadın, Satış Danışmanı, 23)*

Duygusal emeğin deneyimli çalışanlara fonksiyonel olarak avantaj sağladığı, bu çalışanların empati kurabilme, öfke kontrolü, ikna yeteneğinin gelişimi gibi alanlarda kendilerini geliştirdiği durumlar da dillendirilmektedir:

*Mesleğe başladığımda saygısız müşterilere sinirim bozuluyordu, eve gidip ağlama krizlerine giriyordum. Şimdi umursamıyorum, başışıklık, tecrübe ve profesyonellik kazandım. (Görüşme, Mavi Bahçe, Kadın, Mağaza Müdür Yardımcısı, 29)*

*5 ay önce işe başladığımda yöneticim hoşuma gitmeyen şeyler söylediği zaman sinirlenip ters davranabiliyordum. İş arkadaşı ve sosyal arkadaş ayrımını da yapamıyordum, öfkemi kontrol edemiyordum. Benim için bir gelişimdir bu. (Görüşme, Kipa Çiğli, Erkek, Satış Danışmanı, 27)*

Sonuç olarak; duygusal emek kavramı alanyazına paralel olarak çalışanlar tarafından farklı şekillerde yaşanmaktadır. Yüzeysel rol tipinin çalışanlarca çok sık şekilde

deneyimlendiği ve olumsuz olarak algılandığı, derin ve samimi rol tiplerinin ise görece olarak az sıklıkla deneyimlendiği ve genellikle olumlu şekilde algılandığı anlaşılmaktadır. Yüzeysel rolün çalışanı psikolojik olarak yıpratdığı, motivasyon açısından çalışanı aşağıya çektiği; derin rolün ise çalışanın kişisel gelişimine katkı sağlayan bir olgu olarak düşünüldüğü bulgulanmıştır. Uzun seneler boyunca mağazacılık sektöründe çalışan ve bir kısmı kısa süre içinde yöneticilik pozisyonlarına yükselen çalışanların başta derin rol yapma özelliği olmak üzere zamanla şekillendirdikleri karakter setinin işverenler ve yöneticiler tarafından yeğlendiği düşünülmektedir. Müşteriler ile iletişim alanında iş eğitimi alan bir çalışan, artık çok ‘geliştiğini’, geçmişte müşteriler ile içinden geldiği gibi konuştuğunu ama şimdilerde sorunlu müşterileri alttan alabildiğini ve sakin davranabildiğini belirtebilmektedir. ‘Çalışanların iş deneyimi ve eğitimleri sürecinde toplum tarafından uygunsuz olarak görülen kişisel özelliklerini törpüleyerek başkalaşım geçirmeleri—başka bir deyişle disipline olmaları—bireyin özgünlüğüne zarar vermekte midir?’ sorunsalı ise üzerinde tartışılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.3. Duygusal Emek ve Toplumsal Cinsiyet

Araştırma bulguları, duygusal emek ve çalışanların/müşterilerin toplumsal cinsiyetleri arasında gizil ve sıkı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Örneğin; duygusal emeğin olumsuz taraflarını hafiflettiği düşünülen bir olgu, farklı cinsiyetler ve cinsel yönelimler arasındaki iletişimidir. Kadın çalışan/müşteri ve erkek müşteri/çalışan arasında veya kadın müşteri/gay çalışan arasında varlığı tespit edilen kendine özgü iletişim kodlarının çalışan ve müşteriler arasındaki iletişimi olumlu yöne yönelttiği bulgulanmıştır. Heteroseksüel kadın ve erkek arasında süregelen ve bilinçaltında var olan ‘kur yapma davranışının satışı desteklediği’ hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Bu bulgu, Özkaplan, Öztan ve Ruben’in (2017) bulgularına paralellik arz etmektedir. Nitekim; alanyazında bahsi geçen yaltakçı taktikler (karşı cinse yapılan iltifatlar ve ‘bu ürün size çok yakıştı’ gibi ifadelerle) kimi zaman satış görevlileri tarafından satışın kotarılması için gerçekleştirilmektedir. Özellikle, satılan ürünlerin cazibesi ile müşterinin profili üst üste bindirilerek, ürünlere seksüel performans temelli bir cazibe özelliği eklenmektedir. Kadın müşteri ve gay çalışan arasında var olan oyun/espri temelli iletişim sayesinde kadın müşterilerin eğlendiği, gay çalışanların kadın müşteriler tarafından rakip olarak görülmedikleri için alışveriş sürecinin güven ekseninde yürüdüğü ve gaylerin cinsel yönelimleri sebebiyle kadın müşterilerle iletişimin kur yapma davranışı içermediği ve kadın

müşterilerin bu şekilde rahat davranabildiği kimi çalışanlar tarafından dile getirilmiştir. Kimi zaman ise toplumsal kültürün dayattığı toplumsal cinsiyet rolleri çalışan üzerinde duygusal emeğin olumsuz bir biçimde hissedilmesine neden olmaktadır:

*Özel hayatımda şen şakrak bir insanım ama işte iken bu şekilde hareket tarzı imkânsız. Bu tarzım şahsi algılanabiliyor. Bir bayan için oldukça zor. (Anket, Kipa Çiğli, Kadın, Garson, 26)*

Duygusal emeğin bir parçası da müşterilerden gelen özel arkadaşlık/beğeni temelli taleplerle ilişkili görünmektedir. Özellikle kadın çalışanlar, erkek müşteriler tarafından bu tarz isteklere maruz kalabilmektedir. Telefon numarası alma ve isim öğrenme yoluyla sosyal medya hesaplarına üye olma çabası çok karşılaşılan taktikler olarak karşımıza çıkmıştır. Kimi zaman kadın ve eşcinsel müşterilerden de bu tarz istekler gelebildiği erkek çalışanlar tarafından dillendirilmektedir. Bu taleplere çalışan tarafından farklı şekillerde tepki gösterilmektedir. Kimi çalışanlar bu istekleri sapıklık olarak sınıflandırıp katı bir biçimde savuşturmayı tercih ederken, kimileri bu istekleri doğal olarak görebilmekte ve/veya olumlu karşılık verebilmektedir. Kültürel kodlara paralel şekilde, kadın müşterilerden gelen isteklerin erkek çalışanlar tarafından olumsuz görülmediği—hatta ılımlı yaklaşıldığı—kadın çalışanların bu tarz isteklere verdikleri tepkilerin daha sert ve alaycı olabildiği anlaşılmaktadır. Bu tepkilerde Türkiye toplumundaki ataerkil kültür kodlarının parmağı olduğu iddia edilebilir. Kadının cinsel arzusunun merkezine yerleştirildiği, kadının kovalanan, erkeğin ise kovalayan cinsiyet olarak içselleştirildiği toplumda kadınlardan erkeğe yönelen kimi talep ve davranışların erkek çalışanlar için sosyal prestij unsuru olabildiği anlaşılmaktadır. Buna zıt bir biçimde, gay müşterilerden erkek çalışanlara doğru yönelen beğeni temelli taleplerin erkek çalışanları çoğu zaman rahatsız ettiği dillendirilmiştir. Müşterinin ve çalışanın medeni durumları, müşterinin davranış tarzı, çalışanın ahlâk yargısı ve çalışanın/müşterinin cinsiyeti/cinsel yönelimi gibi birçok faktör çalışanın bu tarz taleplere karşı tepkisini şekillendirmektedir. Çoğu durumda, özel arkadaşlık talebinin işe olumsuz bir etkisi olabileceği kaygısıyla cevaplar makul ölçüde verilmekte veya talep reddedilmektedir. Şirketlerin ve yöneticilerin bu tarz talepleri engellemek için çalışan isimliklerini tedavülden kaldırdığı veya sosyal medya ulaşımını kısıtlama adına isimliklerde soyada yer vermediği anlaşılmaktadır. Kimi çalışanlar da çalışma ortamında ‘zengin bir eş/sevgili’ arayışı içinde olan çalışanların bulunduğunu dile getirmişlerdir.

Son olarak; satış işinin hem kadınlar hem erkekler tarafından başarılı bir şekilde yapılabilecek bir iş olduğu katılımcılar tarafından düşünülmektedir. Yalnız, genellikle erkek

çalışanların müşteriler ve çalışma arkadaşları ile çatışmalı ilişkilerini fiziksel kavgaya kadar götürebildikleri anlaşılmaktadır. Duygusal emek açısından kadınların iletişimde daha sakin davrandığı ve problemleri alttan almaya meyilli oldukları gözlemlenmektedir. Sektörlerin cinsiyet bağlamında analizi yapıldığında kimi sektörlerin kadın emeği yoğun ve kimi sektörlerin erkek emeği yoğun olduğu, bazılarının ise iki cinsiyetin daha dengeli bir biçimde yer aldığı sektörler olduğu görülmektedir. Kadın emeği yoğun sektörlerde kadın ve çocuk ağırlıklı bir müşteri profili karşımıza çıkmaktadır. Bunun sebebinin kadın müşterilerin özellikli ürünlerde (kozmetik, ev tekstili ve züccaciye, iç/dış giyim vb.) kadın çalışanlardan hizmet almayı tercih ettiğini göstermekte, çocuklara verilen hizmette (oyuncak/eğlence) ise hizmetin ekstra incelik ve tahammül gerektirmesi olduğu düşünülmektedir. Gıda sektörünün de ağırlıklı olarak kadın emeğini içermesi kasiyerlerin ve garsonların kadın ağırlıklı olmasından kaynaklanmakta, gıda servisinde ve misafir uğurlamada kadın çalışanların tercih edildiğine işaret etmektedir. Tüm bu söylemler ve bulgular, çalışma ortamının seksüel kimliğin ve seksüel performansın öne çıktığı bir mecra olduğunu ve bunların duygusal emeğin öncülleri olduğuna işaret etmektedir.

### 3.4. Duygusal Emeğin Etiksel Tartışması

Duygusal emek olgusunun etik yönden tartışmaya açılması bu bölümde üç kol halinde yapılacaktır. Bu tartışma öncelikle işletmelerin çalışanlardan beklentileri ve çalışanlara dikte edilen kurallar bağlamında yapılmalıdır. Duygusal emek davranışı sergilenirken, yöneticiler de dahil olmak üzere hiçbir çalışan ‘müşteri her zaman haklıdır’ ifadesine katılmamakta ama müşterileri veya işlerini kaybetmemek adına bu ilke doğrultusunda hareket etmek zorunda olduklarını belirtmektedirler. Mağazaların kuralları özellikle paralı müşterilerin memnuniyeti için esnetilebilmektedir. Bu durum, Leidner’a (1991, s. 162) göre paradoksal bir görünüm sunmaktadır: Bir tarafta çalışanlardan sağlam karakterli olmaları beklenirken, bir tarafta da her söyleneni yapmaları istenmektedir. Müşteriler yanlış davrandığı zamanlarda dahi çalışanların arkasında durulmayabilmekte, bu durumda çalışanlar kendilerini aciz hissedebilmektedir. Mills’in (1969) belirttiği gibi kişilik piyasasında etik olmayan davranışlara ve yönetim şekillerine çoğu zaman satışın başarılması için başvurulmak durumundadır. Örneğin, iş arkadaşlarına ve firmaya karşı dürüst olması beklenen çalışanın kimi zaman müşteriye yalan söylemesi salık verilmektedir. Nitekim, saha araştırmasında yüzeysel rol olarak sınıflandırılabilir olan ‘satışı yapabilmek için yalan söyleme’ davranışı ile sıklıkla karşılaşmıştır:

*İşim gereği satış yapmak zorunda olduğum için bazen yalan söylemek zorunda kalıyorum ve yalanı hiç sevmiyorum. (Anket, Optimum Outlet, Erkek, Satış Danışmanı, 28)*

Duygusal emeğin sadece çalışan ve müşteriler arasında gerçekleşen bir olgu olmadığı, çalışanların kendi aralarında da yoğun duygusal emek harcadıkları anlaşılmaktadır. Yöneticiler; çalışanları disipline sokmak, firmanın kurallarını uygulamak zorunda olmak ve işlerini kaybetmemek adına çalışanlara katı davranmak (yüzeysel rol davranışı sergilemek) zorunda kalabilmektedir. Aynı çalışma ortamında farklı kişiliklere sahip bireylerle uzun süreler birlikte çalışmak durumunda olan çalışanlar ‘geçimsiz insan’ damgası yememek için birçok şeyi alttan almak zorunda kalmakta ve yüzeysel/derin rol davranışı içine girebilmektedir. Yöneticiler duygusal emek bağlamında Sennett ve Cobb’un (2017) araştırmalarında ortaya koyduğu ustabaşı-arkadaş ikilemini yaşayabilmektedir. İşverenlerin istekleri ve kendi vicdanları arasında sıkışan yöneticilerin bölünmüş bir psikolojiye sahip oldukları ve keskin bir ontolojik/dikotomik ayrımın olduğu piyasada iş hayatının getirdiği tereddütleri bünyelerinde günbegün deneyimledikleri anlaşılmaktadır. Yazarlara göre, iktidarda olup vicdani suçluluk duyan kişi eninde sonunda tebaasını yok etmeyi seçmek zorunda kalacaktır. Bu çalışmasının yazarı bu durumu araştırma sürecinde bizzat deneyimlemiştir. Uzun senelerdir bir firmanın bünyesinde çalışan ve üst yönetim kademelerinde bulunan bir yönetici çalıştığı firmanın sahip olduğu olumsuzlukların farkındadır ve bunları kayıt dışı şekilde dillendirmiştir. Toplumsal vicdanı ona araştırmaya katılıp yaşadığı deneyimleri anlatmasını fısıldarken, hayatın gerçekleri bunun kendisi için büyük bir risk olacağını bağırılmaktadır. Söz konusu yönetici, bakmakla yükümlü olduğu bir ailesi olduğunu ifade ederek araştırmaya katılmayı reddetmiştir.

İkinci olarak, müşterilerin çalışanlara davranışı açısından duygusal emek olgusu irdelenmelidir. Emir cümleleri ile konuşan ve soğuk/ters davranan (mağaza karşılmasına cevap vermeyen, sorulara alaycı cevaplar veren ve sert bir biçimde yalnız bırakılmak isteyen) müşteriler en olumsuz müşteri kategorisine sokulmaktadır. Müşterilerin satış görevlilerine sıklıkla kötü davranması, Türkiye toplumunda satış işiyle ilgilenen kişilere karşı sahip olunan önyargıyı da göstermektedir. Satış işinin toplumda düşük statülü bir iş olarak görülmesi çalışanlara yapılan muamelenin görünür bir yansımasıdır<sup>6</sup>. Türkiye’de İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Bölümü öncülüğünde 2014 senesinde yapılan ‘Türkiye’de Çalışma Yaşamı ve

<sup>6</sup>Bununla birlikte, müşterilerin olumsuz reaksiyonlarında ve davranışlarında hiç kuşkusuz pazarlama disiplininin etkiselliği sorgulanır taktiklerinin rolü de hesaba katılmalıdır.



Mesleklerin İtibarı' araştırmasına göre (Sunar vd., 2015), Türkiye toplumunun önem verdiği ilk 5 özellik; ücret, iş garantisi (kadrolu olmak/uzun süreli çalışma garantisi), işin hayati riskinin olmaması, stressiz bir iş olması ve uygun çalışma saatleri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin toplumdaki saygınlığı da önem açısından 16 kriter arasında 8. sırada yer almaktadır. Bu göstergeler ışığında satış görevlisi mesleğinin Türkiye toplumu tarafından oldukça düşük şekilde puanlandırılacağı ortadadır. Nitekim; 1 (en düşük) ve 100 (en yüksek) arasında puanlandırılan ve puan ortalamaları yüksekten düşüğe doğru sıralanan 126 mesleğin arasında bu çalışmaya konu olan meslekler şu sıraları almıştır: Mağaza Müdürü (61,28 puan ile 42. sırada), Kuaför (51,01 puan ile 98. sırada), Mağaza Satış Elemanı (50,71 puan ile 99. sırada), Garson (49,54 puan ile 106. sırada) ve Kasiyer (47,8 puan ile 116. sırada). Puan açısından ilk 5 sırada bulunan meslekler ise tıp doktoru, üniversite profesörü, hâkim, öğretmen ve diş hekimidir. Bu algısal puan sıralaması, özellikle eğitilmiş çalışanların çalışma ortamından ayrılma isteklerini ve müşterilerin satış görevlilerine karşı olan olumsuz tavır ve davranışlarını açığa kavuşturmaktadır. Müşterilerin birçoğunun alışveriş sırasında çalışanların emeğine saygı duymaması, Marx'ın (1844/1964) ortaya attığı meta fetişizmi olgusunun ileri bir aşamasına karşılık gelmektedir. Müşteriler satın aldıkları malların ismine, fiyatına ve kalitesine fazlasıyla odaklanırken üretim ve satış emeğine ilgi göstermemektedir. Toplumda sahip oldukları düşük statünün farkında olan satış görevlilerinin yükselme veya iş değiştirme isteklerinin nedenlerinden birinin de toplumda vasıfsız veya başarısız olarak damgalanmaları olduğu söylenebilir.

Son olarak; duygusal emek kavramı, çalışanların etikselliği sorgulanabilir davranışları açısından tartışılmalıdır. Örneğin, çalışanların müşteri profiline göre duygusal emeği farklı şekillerde uygulamaya soktukları anlaşılmaktadır. Çalışanların genel olarak eğitim ve gelir seviyesi yüksek müşterilere hizmet vermeyi tercih ettiği görülmektedir. Sosyo ekonomik düzeyi düşük katmanlardan gelen müşterilerin genellikle daha kaba, kimi zaman da fazla talepkâr, şımarık ve tartışmaya/aşağılamaya meyilli oldukları kanısı hâkimdir. Mağazaları sadece gezmeye gelen 'parasız' ziyaretçilerin çalışanları yorduğu katılımcılar tarafından dillendirilmektedir. Sosyo ekonomik düzeyi yüksek ve 'şımarık' olarak adlandırılan müşteriler, iş ve maaş kaybına neden olmamak için çalışanlar tarafından alttan alınıp tüm istekleri yerine getirilirken, kârlı görülmeyenler ile eşit şekilde ilgilenilmemekte ya da yaşanan sürtüşmelerde bu müşteriler alttan alınmamaktadır. Müşterinin 'zenginliği', çalışan tarafından genel olarak kıyafetlerinden ve aksesuarlarından (özellikle ayakkabı ve saat markasından) çıkarımlar yapılarak anlaşılıyor görülmektedir. Giyim kodları satış görevlilerine bireyin ait olduğu sosyo ekonomik sınıf hakkında önemli ipuçları vermektedir.

Buna karşılık, AVM’lerdeki lüks mağazaları sadece gezme amaçlı ziyaret ettiği düşünülen ‘çakma’ markalı kıyafetler giyen veya bu tarz aksesuarlar takan kişiler satış görevlileri tarafından isteksiz bir biçimde karşılanmaktadır. Bir şey almaya niyeti olmayan ya da buna ekonomik gücü yetmeyen ziyaretçiler, kimi çalışanlarca ‘kuru kalabalık’ olarak isimlendirilmektedir. Zorlu’nun (2018) Ankara’daki AVM’lerde yaptığı araştırmada da satış görevlileri, ziyaretçilerin giyimlerine ve ellerindeki alışveriş poşetlerinin niteliğine göre alışverişte ciddi olup olmadıklarını anladıklarını ve bu kriterler ışığında hizmet verdiklerini belirtmişlerdir. AVM; son tahlilde, alışveriş için isteği ve parası olan için tasarlanmış bir mekândır; bu nedenle üst tabakalar el üstünde tutulurken, para harcamaya gücü olmayanlar ‘istenmeyen’ kişi muamelesi görmektedir (Miller vd., 1998, s. 77). Miller’ın (2012, s. 85) da ifade ettiği şekilde, bir bireyin statüsü ötekilerin atfettiği anlam ile öncelikle zihinlerde belirlenmektedir. Sonuç olarak, toplumda etkili olan zenginlik temelli sosyal statünün satış görevlilerinin duygusal emek temelli tutum ve davranışlarına etki edebildiği anlaşılmakta, çalışanların birçoğunun güncel tüketim toplumunun üyeleri olduğu veya zamanla tüketim toplumu üyelerine dönüştüğü düşünülmektedir. Ayrıca, kimi zaman kaba davranan müşterilere daha fazla satış yapmaya çalışarak müşterilerden öç alma davranışına başvurulduğu dillendirilmiştir. Benzer şekilde, ‘aşırı’ veya ‘yersiz’ isteklerde bulunan müşteriler yalana başvurularak ekarte edilebilmektedir. Sonuç olarak, duygusal emek mekanizmasının aslında rasyonel bir sistem olduğu, yoğun bir fayda-zarar hesabı içerdiği anlaşılmaktadır. Gelir getirmeyen ziyaretçiler ile çoğu zaman ilgilenilmemekte veya isteksiz davranılmakta, kimi zaman bu ziyaretçiler çalışanlar tarafından kötü muameleye uğrayabilmektedir. Örneğin; bu çalışmanın araştırmacısı araştırma yapmak istediği bir mağazada kadın mağaza müdürü tarafından sert bir biçimde karşılandığında, araştırmacı bu yöneticinin tutumunu sorgulamıştır. Araştırmacı, kendisinin ileride bir müşteri olabileceğini belirtmesi üzerine mağaza müdürü “o zaman geldiğinde başka şekilde davranırım” şeklinde bir açıklama yapmıştır.

#### 4. SONUÇ

Türkiye’de AVM mağazacılık sektörü çalışanları için işveren-çalışan ve çalışan-müşteri ilişkileri bağlamında olumlu gelişmeler bulunduğu gibi birçok olumsuzluk yaşanmakta ve bu olumsuzlukları deneyimleyen bireylerin oranı azımsanmayacak kadar yüksek görünmektedir. Öncelikle maliyetlerin kısılması adına insana verilen önemin ve etik değerlerin arka plana atıldığı bu süreçte, esnaf-müşteri ilişkisi boyut değiştirerek fast-foodlaşmış ve rasyonel bir temel üzerine oturmaya başlamıştır. Yapaylaşan esnaf-müşteri

ilişkisinde ego tatmini önem kazanırken, dürüstlük ve saygı temelli iletişim çürümeye yüz tutmuştur. Kapitalist piyasa düzeninin altın kuralı olduğu iddia edilen ‘müşteri her zaman haklıdır’ nosyonu aracılığı ile müşterilerin benliği yapay ve yüzeysel şekilde pohpohlanırken; müşteriler perde arkasında algılarının yönetilmesi/kandırılması gereken bireyler olarak görülebilmektedir.

Araştırma bulguları çalışanların duygusal emek konusunda muzdarip olduklarını ve bu olumsuzluğun birçok çalışanın özel hayatına sirayet ettiğini göstermektedir. Çalışanın iş hayatında son plana atıldığı, değersizleştiği ve daha da önemlisi iş talebinin arzdan yüksek olması nedeniyle değersiz hissettirildiği ortadadır. Nitekim; müşterinin daha fazla alışveriş yapması için şımartılarak çalışana istediği şekilde davranmasına izin verilmektedir. Özellikle işverenler tarafından bir zanaat mesleği olarak görülmeyen, aslında içerdiği zahmetli fiziksel, duygusal ve estetik emek unsurları nedeniyle pratiği oldukça zor olan satış işinin Türkiye piyasalarında hak ettiği takdiri görmediği ortadadır. Nitekim, içinde bulunduğumuz bireysellik çağında birilerini ‘alttan alma’ hiç kuşkusuz önemli bir zanaat olarak görülmelidir. Kapitalist endüstrinin insan hayatına verdiği bu düşük önem mağazacılıkta da karşımıza çıkmaktadır.

Satış görevlilerinin kendilerini değersiz hissetmesinin ve sınıfsal olarak toplumun üst katmanlarına öykünmek istemelerinin önemli nedenlerinden biri de hiç kuşkusuz toplumsal kültürdür. Satış görevliliği pozisyonunun toplumda uzmanlık ve eğitim gerektirmeyen alt düzey bir iş olarak algılanması nedeniyle müşterilerin satış görevlilerine bir doktora ya da hâkime gösterdikleri kadar saygı göstermemesi çalışanlar tarafından çok sık bir şekilde deneyimlenmektedir. Duygusal emeğin Türkiye’de genellikle olumsuz bir şekilde yaşanmasının önemli bir nedeni olan ‘prestij yoksunluğu’ ve bu yoksunluğun topluma olumsuz yansımaları, iş gücü devir hızının piyasada yüksek olması ile sonuçlanmaktadır.

Duygusal emek olgusu hiç kuşkusuz çalışanların etik olmayan satış davranışları açısından da ele alınmalıdır. Birçoğu tüketim toplumunun üyeleri olan genç yaştaki satış görevlilerinin kimi zaman alt sosyo ekonomik katmanlardan gelen müşterilere kaba davranabildiği, müşterileri bireysel başarı elde etmek amacıyla veya kişisel husumet/önyargılar nedeniyle aldatabildiği anlaşılmaktadır. Son tahlilde, neoliberal ekonomi modelinin ve bu modelin ortaya çıkardığı tüketim toplumunun çalışanları ve iş pratiklerini çarpıcı bir dönüşüme uğrattığı açıktır.

*Saklanmanın en iyi yolu fazla görünmektir, tıpkı marketteki kasiyer kız gibi,*

*onu herkes görür ama kimse tanımaz...*

*Murathan Mungan, Üç Aynalı Kırk Oda*

**KAYNAKÇA**

- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bolton, S. C. (2005). *Emotion management in the workplace*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Bulutlar, F. and Başkaya, Z. N. (2015). The role of supervisor support in relationship between emotional labour and job satisfaction and burnout. “İŞ, GÜÇ” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(1), 85-112.
- Chau, S., Dahling, J. J., Levy, P. E., Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Ekman, P. and Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the face*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City: Doubleday.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. London: University of California.
- Kart, A. L. (2011). Bir duygu yönetim süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 3(30), 215-230.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1, 311-346.
- Kemaloğlu, K. (23/03/2016). İzmir’e 12 yeni AVM geliyor. Yeni Asır Gazetesi Web Sitesi. <http://www.yeniasir.com.tr/ekonomi/2016/03/24/izmir-12-yeni-avm-geliyor> (Erişim tarihi: 04/03 /2017)
- Leidner, R. (1991). Gender, work and identity in interactive service jobs. *Gender and Society*, 5(2), 154-177.
- Lupton, D. (2002). *Duygusal yaşantı, sosyo-kültürel bir inceleme*. (Çev: M. Cemal). İstanbul: Ayrıntı.
- Man, F. ve Selek-Öz, C. (2009). Görüldüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünememek: Çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum*, 20(1), 75-94.
- Marx, K. (1964). *1844 el yazmaları*. (Çev: S. Belli). Ankara: Sol. (Orijinal olarak 1844 yılında yayınlanmıştır)
- Miller, D., Jackson, P., Thrift, N., Holbrook, B., Rowlands, M. (1998). *Shopping, place and identity*. New York: Routledge.
- Miller, G. (2012). *Tüketimin evrimi: Cinsiyet, statü ve tüketim*. (Çev: G. Vardar). İstanbul: Alfa.
- Mills, C. W. (1969). *White collar: The American middle classes*. London: Oxford University.
- Nickson, D., Warhurst, C., Commander, J., Hurrell, S. A., Cullen, A. M. (2012). Soft skills and employability: Evidence from UK retail. *Economic and Industrial Democracy*, 33(1), 65-84.
- Özdemir, G., Yalçın, M. ve Akbıyık, M. (2013). Hizmet sektöründe duygusal emek davranışlarının müşteri ilişkileri üzerindeki etkisi: Boyner örneği. *NWSA-Humanities*, 8(3), 301-320.
- Özkaplan, N., Öztan, E. ve Ruben, E. (2017). *AVM’lerin yorgun gençleri: Tezgâhtarlıktan satış elemanlığına emeğin dönüşümü*. İstanbul: SAV.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2014). The dimensions and effects of emotional labor on employee job satisfaction and intention to stay in hotels. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1), 21-37.
- Sennett, R. ve Cobb, J. (2017). *Sınıfın gizli yaraları*. (Çev: M. K. Coşkun). Ankara: Heretik.
- Springer, A. and Oleksa, K. (2017). The relationship between employees’ competences and the consequences and manner of exercising emotional labour (EL). *Contemporary Economics*, 11(1), 17-30.

Sunar, L., Kaya, Y., Otrar, M., Nerse, S., Demiral, S., Kalpaklıoğlu, B. (2015). Türkiye’de çalışma yaşamı ve mesleklerin itibarı. <http://turkeyses.net/meslekiitibar/> (Erişim tarihi: 20/06/2018)

TÜİK. (21/04/2017). İşgücü istatistikleri dönemsel sonuçları: 2014 ve sonrasına ilişkin sonuçlar. [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1007](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007) (Erişim tarihi: 21/04/2017)

Zorlu, A. (2018). *Alışveriş merkezlerini anlamak*. Ankara: Siyasal.